

**JOEL LINCOLN OLIVEIRA FERREIRA**

**O FENÔMENO *WORKAHOLIC* NA GESTÃO**  
**Estudo de casos aplicados a gerentes.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado  
em Administração do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Serva

**CURITIBA**

**2003**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**O FENÔMENO *WORKAHOLIC* NA GESTÃO**  
**Estudo de casos aplicados a gerentes.**

**JOEL LINCOLN OLIVEIRA FERREIRA**

**CURITIBA**

**2003**

**JOEL LINCOLN OLIVEIRA FERREIRA**

**O FENÔMENO *WORKAHOLIC* NA GESTÃO**  
**Estudo de casos aplicados a gerentes.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado  
em Administração do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Serva

**CURITIBA**

**2003**

***“O homem nasceu livre e em todo lugar encontra-se a ferros. O que se crê senhor dos demais não é menos escravo do que eles”.***

***Jean-Jacques Rousseau***

***Com amor e carinho,  
dedico este trabalho a  
Gilly Ananda.***

## AGRADECIMENTOS

O agradecimento é um momento duplamente prazeroso, por significar que a proposta de trabalho foi alcançada e por isso estamos agradecendo aqueles que através de uma demonstração de coleguismo, amizade, carinho, afeto, amor ou outro motivo qualquer nos ajudaram, e por termos oportunidade de dizer o muito obrigado àqueles que amamos.

A meus pais, Maria Messias Oliveira Silva com seu jeito impar de amar e apoiar, e Joel Ferreira Silva que sabe inverter os papéis para poder servir e exercer seu amor, acreditando e fazendo com que me sentisse especial e capaz.

A Kate com sua ternura e carinho soube sempre estar presente para ajudar o irmão.

A Carlinha que – admirava o *Big* – com fraterno amor soube apoiar.

A Gilly que, como gente grande, deixou e ajudou o pai ir...

A todos da família.

A doce Vonny – Florzinha de Maracujá – por empurrar um medroso para o seu sonho.

Gil que mesmo longe, carinhosamente acompanhou de perto, ouviu e ajudou um “reclamão”. Menininha, sem seu apoio a caminhada teria sido muito mais difícil.

Andrea que nos momentos mais difíceis esteve amorosamente dando forças a um lutador nas suas derrotas e na fase final deste trabalho.

Aos meus queridos amigos Heron Felix, Samantha Toledo, Simone Brito, Fernando Cunha, Nelson Luiz, por suas contribuições. Não esquecendo as amigas Marie Bourgeois e Brenda Knapp, pela minha exploração com as traduções.

A solidária e compreensiva turma da casa: Arnaldo (Grodo), Pedro, Fábio (Babu), Lu, Lisi, Rafa, Andreiazona, Guilherme, Bárbara, Ricardo, Marcelo, Uli, Edvan, Alessandro (Flipper), William (Montóia), Jorge e Cris. A família da casa: a acolhedora Dona Silvia, solicito Zé Luiz, Chá, Patrício (Pato), Silvana, Kiko e Vivian.

A Eugênio Andion que com sua linda sinceridade ajudou-me a voltar a acreditar que o meu trabalho poderia ter sentido.

Aos gerentes que participaram deste trabalho, pela atenção, compreensão e confiança.

A todos os professores, em especial ao Professor José Henrique de Faria e Tânia Maria Baibich pelo carinho, atenção e respeito por nós alunos, bem como pelo aprendizado proporcionado pelas aulas e convívio, permitindo, desta maneira, nosso crescimento não só profissional, mas, sobretudo, como seres humanos.

Ao meu “Inimigo-acadêmico” que nunca me deixou cochilar.

As meninas da secretaria: Adélia, Leila e Nara

Por fim, meu especial muito obrigado ao professor Maurício Serva que com suas palavras ajudou-me durante todos momentos dessa jornada, sendo não apenas um distinto orientador, mas um amigo.

## SUMÁRIO

### LISTA DE

QUADROS.....	XI
RESUMO.....	XII
ABSTRACT.....	XIII

### 1.

INTRODUÇÃO.....	01
1.1 – Formulação do problema.....	03
1.2 – Objetivos de pesquisa.....	04
1.3 – Justificativa teórica e prática.....	05
1.4 – Estrutura do projeto.....	07

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	09
-------------------------------	----

### *PARTE I*

2.1 – O contexto sócio-econômico e histórico de 1900 a 1945.....	10
2.1.1 – O papel do gerente: Administração Científica e Clássica.....	12
2.1.2 – O papel do gerente nos Estudos de Chester Barnard.....	22
2.2 – O contexto sócio-econômico e histórico de 1945 a 1975.....	24
2.2.1 – Um modelo de desenvolvimento: Fordismo.....	25
2.2.2 – O papel do gerente: Administração por Objetivos.....	27
2.2.2.1 – Autocontrole.....	32
2.2.2.2 – Exaltação do cargo: gerente o pseudo-dono.....	36
2.3 – O contexto sócio-econômico e histórico de 1975 aos dias atuais.....	38
2.3.1 – Sistema capitalista e formação das teorias organizacionais.....	41
2.3.2 – Sociedade Moderna, Homem Organizacional e estratégias de integração dos indivíduos às organizações.....	49
2.3.3 – Ambiente de trabalho.....	53
2.3.4 – As exigências organizacionais ao gerente.....	60



2.3.4.1 – Aceitação de Risco.....	62
2.3.4.2 – A Complexidade.....	63
2.3.4.3 – A Flexibilidade.....	66
2.3.4.4 – O Curto Prazo.....	72
2.3.4.5 – Ritmo e Carga de Trabalho.....	75
2.3.4.6 - Condenado a Vencer.....	80
2.3.4.7 - O Exemplo.....	81

## **PARTE II**

2.5 – O fenômeno <i>workaholic</i> .....	85
2.5.1 – Tipologia de comportamento <i>workaholic</i> .....	90

## **3 –**

<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>95</b>
3.1 – Especificação do problema.....	95
3.1.1 – Categorias analíticas e suas definições constitutivas.....	95
3.2 – Delimitação da pesquisa.....	97
3.2.1 – Delineamento de pesquisa.....	97
3.2.2 – População.....	98
3.2.3 – Material: fonte, coleta e tratamento.....	99
3.3 – A pesquisa de campo.....	100
3.3.1 - Os sujeitos da pesquisa e caracterização das empresas.....	102

<b>4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>109</b>
4.1 – Características do Fenômeno <i>Workaholic</i> .....	111
4.2 – Exigências Organizacionais.....	131
4.2.1 - Aceitação de Risco.....	131
4.2.2 - A Complexidade.....	135
4.2.3 - A Flexibilidade.....	140
4.2.4 - O Curto Prazo.....	145
4.2.5 - Ritmo e Carga de Trabalho.....	150
4.2.6 - Condenado a Vencer.....	154

4.2.7 – O Exemplo.....	162
5 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	167
6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	176

## LISTA DE QUADROS

QUADRO I	Funções do encarregado.....	20
QUADRO II	Missão administrativa.....	21
QUADRO III	Funções do executivo.....	24
QUADRO IV	O trabalho do gerente.....	56
QUADRO V	As funções do dirigente.....	57
QUADRO VI	Os papéis do gerente.....	58
QUADRO VII	Qualificações que as pessoas precisam numa economia flexível.....	71
QUADRO VIII	Características atribuídas ao <i>workaholic</i> existentes na literatura.....	87

## RESUMO

A presente dissertação, sob enfoque crítico, tem o propósito de levantar e estabelecer as relações entre as exigências organizacionais ao gerente moderno e o fenômeno *workaholic*, identificando algumas implicações na vida do indivíduo. Tendo em vista a estreita ligação entre contexto e as teorias gerenciais este trabalho busca evidenciar tal ligação, fazendo um levantamento sócio-econômico e histórico, do século passado até os dias atuais e as exigências feitas ao gerente. Analisa as relações de influências mútuas entre contextos, teorias organizacionais, exigências aos gerentes e fenômeno *workaholic*. A partir da literatura existente, caracteriza-se o *workaholism* como: trabalhadores que gastam grande parte de seu tempo em atividades de trabalho, dando-lhe demasiada importância, abdicando de outros aspectos sociais; que persistente e freqüentemente pensam em trabalho, mesmo quando não estão no trabalho; trabalham além do que é razoavelmente esperado do cargo que ocupam ou para atender suas necessidades econômicas básicas; mesmo reconhecendo o excesso de trabalho, não conseguem controlar ou reduzir; perfeccionista, apresentando necessidade de estar no controle e domínio do ambiente; e respondem positivamente à competição. As suas exigências atuais do cargo comportam os seguintes elementos: a aceitação do risco; a complexidade; a flexibilidade; o curto prazo; ritmo acelerado; carga de trabalho; e a necessidade de ser vitorioso e exemplo para os demais trabalhadores. Esta relação foi investigada, utilizando-se uma série de entrevistas semi-estruturadas e abertas, observações livres e análises de documentos. O foco de estudo foi o gerente, aquele que ocupa cargo de comando, toma decisões e tem certo grau de responsabilidade acumulada, em configuração relativamente ampla do cenário nacional, porquanto a pesquisa de natureza descritivo-exploratória foi feita com oito gerentes de empresas de segmentos e ramos diferentes, espalhados pelo Brasil: um gerente em Feira de Santana (BA); um em Camaçari (BA); um em Salvador (BA); dois no Rio de Janeiro, capital; um na cidade de São Paulo e dois em Curitiba (PR), durante o período de novembro de 2002 a abril de 2003. Os resultados da pesquisa demonstram que o ambiente de trabalho dos gerentes é complexo, competitivo, dinâmico, instável, mutante, em constante processo de redução do número de trabalhadores e pressão para alcance de resultados, corroborando a fundamentação teórica. Foram identificados elementos característicos do *workaholic* nos comportamentos dos gerentes pesquisados; estes apresentam-se, de forma acentuada, com as exigências discutidas no trabalho. Com os resultados também é possível evidenciar que as exigências atuais ao gerente estabelecem relações com algumas características do *workaholism*: têm implicações na vida desses indivíduos nos níveis físico, psíquico e social; tal fato organizacional apresenta-se como tendência a se demudar em regra, merecendo, desta maneira, mais atenção e estudos futuro numa dimensão de fenômeno social.

Palavras-chaves: contexto; exigências organizacionais; *workaholism*; relação indivíduo-organização.

## **ABSTRACT**

The current dissertation, using a critical focus, has as the objective to present and establish the relations between the organizational demands on the modern manager and the workaholic phenomenon, identifying some implications on the life of the individual. Having in view the narrow link between context and managerial theories, this work proposes to demonstrate such link, pointing out social-economic and historic aspects, from the past century until the current time and the demands made on the manager. It analyzes the relations of mutual influences within contexts, organizational theories, demands on the manager and the workaholic phenomenon. Drawing from existing literature, workaholism is characterized as workers who spend a great part of their time in work activities, giving excessive importance to the activities, abandoning other social aspects; who persistently and frequently think about work, even when not at work; who work over and above what is reasonably expected of their position or what is needed to meet their basic economic needs; they even after recognizing the excess of work are not able to control or reduce it and respond positively to competition. And the current demands of the position comprised the following elements: the acceptance of risk, complication, flexibility, the short term, accelerated pace, work-load, perfectionism and the need to be successful and a model for the rest of the workers. This relation was investigated using a series of semi-structured and open interviews, free observations and analysis of documents. The focus of the study was the manager, the person who occupies the command position, takes decisions and has a certain degree of accumulated responsibilities, in a relatively broad configuration of the national scene, since the descriptive-qualitative research was made with eight business managers, from different segments and paths spread over Brazil; one manager in Feira de Santana (BA); one in Camaçari (BA); one in Salvador (BA); two in the capital of Rio de Janeiro; one in the city of Sao Paulo; and two in Curitiba (PR), during the period from November of 2002 to April of 2003. The results of the research demonstrate a managerial work environment that is complex, competitive, dynamic, instable, changing and in constant process of reduction of the number of workers and pressure to achieve results, corroborating theoretical foundation. Characteristic elements of workaholic were identified in the behaviors of the managers researched and the demands of work described in this study were displayed in accentuated form. With these results it is also possible to make evident that current managerial demands establish relations with some characteristics of workaholism, existing implications in the lives of these individuals on the physical, psychic and social level, and that such an organizational fact presents itself with a frequency that could become a rule,

deserving, in this form, more attention and future studies in a social phenomenon dimension.

Key-Words: context, organizational demands, workaholism, individual-organization relation.

## AGRADECIMENTOS

O agradecimento é um momento duplamente prazeroso, por significar que a proposta de trabalho foi alcançada e por isso estamos agradecendo aqueles que através de uma demonstração de coleguismo, amizade, carinho, afeto, amor ou outro motivo qualquer nos ajudaram, e por termos oportunidade de dizer o muito obrigado àqueles que amamos.

A meus pais, Maria Messias Oliveira Silva com seu jeito impar de amar e apoiar, e Joel Ferreira Silva que sabe inverter os papéis para poder servir e exercer seu amor, acreditando e fazendo com que me sentisse especial e capaz.

A Kate com sua ternura e carinho soube sempre estar presente para ajudar o irmão.

A Carlinha que – admirava o *Big* – com fraterno amor soube apoiar.

A Gilly que, como gente grande, deixou e ajudou o pai ir...

A todos da família.

A doce Vonny – Florzinha de Maracujá – por empurrar um medroso para o seu sonho.

Gil que mesmo longe, carinhosamente acompanhou de perto, ouviu e ajudou um chorão, sem sua força a caminhada teria sido muito mais difícil.

Andrea que nos momentos mais difíceis esteve amorosamente dando forças a um lutador nas suas derrotas e na fase final deste trabalho.

Aos meus queridos amigos Heron Felix, Samantha Toledo, Simone Brito, Fernando Cunha, Nelson Luiz. Não esquecendo as amigas Marie Bourgeois e Brenda Knapp, pela minha exploração com as traduções.

A solidária e compreensiva turma da casa: Arnaldo (Grodo), Pedro, Fábio (Babu), Lu, Lisi, Rafa, Andreiazona, Guilherme, Bárbara, Ricardo, Marcelo, Uli, Edvan, Alessander (Flipper), William (Montóia), Jorge e Cris. A família da casa: Dona Silvia, Zé Luiz, Chá, Patrício (Pato), Silvana, Kiko e Vivian.

A Eugênio Andion que com sua linda sinceridade ajudou-me a voltar a acreditar que o meu trabalho poderia ter sentido.

A todos os professores, em especial ao Professor José Henrique de Faria e Tânia Maria Baibich pelo carinho, atenção e respeito por nós alunos, bem como pelo aprendizado proporcionado e pelo nosso crescimento como ser humano.

Ao meu “Inimigo-acadêmico” que nunca me deixou cochilar.

As meninas da secretaria: Adélia, Leila e Nara

Por fim, meu especial muito obrigado ao professor Maurício Serva, que com suas palavras ajudou-me durante todos momentos dessa jornada, sendo não apenas um distinto orientador, mas um amigo.

## 1 – INTRODUÇÃO

Para atender a uma realidade altamente competitiva de um mercado globalizado, turbulento e descontínuo, as organizações cada vez mais estão atentas às características da natureza humana: anseios, aspirações, desejos, sonhos, ambições, entre outras e, através de suas exigências organizacionais, buscam ter um trabalhador mais absorvido e integrado. As mudanças ambientais se acentuaram em tal velocidade que já não mais se registra como algo passageiro ou previsível por ciclos rotativos, uma ambiência no qual o futuro se aproxima do presente em uma dimensão antes desconhecida, e o momento presente se torna praticamente volátil (Motta, 1991); por fim, um mercado global em que acontecimentos e informações circulam *on-line*, fazem com que o dia-a-dia dos indivíduos tomadores de decisão se torne ainda mais complexo. Uma dedicação integral e uma vida quase exclusivamente voltada para a empresa parece ser a regra de sobrevivência nas organizações modernas e o caminho único de sucesso na carreira de qualquer gerente.

O trabalho em troca de uma remuneração não mais se apresenta como forma suficiente de se gerir uma empresa. O envolvimento e o comprometimento do trabalhador parecem ter chegado a um nível excessivo através das diferentes formas de gestão. A máxima de Maquiavel em que os fins justificam os meios, em muitos momentos espelha a realidade das organizações. Quer através de seus Programas de Qualidade e suas técnicas sutis de controle e absorção do trabalhador (Faria, 1997, no prelo); ou no proveito de um alarmante discurso nacionalista de derrocada econômica e que para evitar este mal maior todos (aqui especificamente os trabalhadores) os cidadãos devem dar sua contribuição (Dejours, 1999; Forrester, 1997), não raro quando a economia de um país encontra-se em crise a proposta de possíveis soluções de governo e empresários gira em torno do aumento da jornada de trabalho (Antunes, 1999). Quer quando a organização se apresenta como resposta aos anseios e problemas do indivíduo (Dejours, 1997; Enriquez, 1974; 1997; Freitas, 2000), visando



com essa estratégia maior integração e identificação do trabalhador com ela, pois necessita que o indivíduo coloque todo o conjunto de suas aptidões e de suas capacidades para assim poder realizar o que, modernamente, lhe é exigido (Pagès et al., 1993).

As exigências organizacionais feitas ao gerente, decorrentes da dinâmica das transformações no mundo moderno, ao que tudo indica, levam ao aumento da carga de trabalho e da quantidade de horas trabalhadas, bem como ao maior envolvimento com o trabalho e com a organização, seja para entender, seja para poder decidir, agir, responder às demandas diárias. Estar absorvido (física, mental e psicologicamente) de forma integral pela organização em decorrência da complexidade, da diversidade e da dinâmica do mundo organizacional, parece ser uma consequência de ordem prática para todo e qualquer gerente.

O estar absorvido de forma intensa com o trabalho, com longas jornadas diárias, excesso de carga de trabalho, ritmo acelerado de se trabalhar e busca desenfreada por resultados, podem resultar em trabalhadores viciados em trabalho – ***workaholics*** –, o que parece ser uma deturpação na relação Indivíduo-organização e um comprometimento da qualidade de vida do indivíduo no trabalho.

As empresas evitarão trabalhadores viciados em drogas ou em álcool, mas um indivíduo viciado em trabalho, não parece ser nada desinteressante... Para Killinger (1991), os *workaholics* são os “viciados respeitáveis” do nosso século, não causa estranheza aos nossos olhos alguém que trabalhe 10, 12 ou 14 horas para prover o sustento da família, em verdade, o contrário: não só se aprova como a nossa sociedade incentiva este comportamento. As organizações parecem ser o celeiro destes viciados bem-vistos e aplaudidos, chegando ao ponto de alguns canais editoriais de popularização da administração colocarem o perfil de sucesso de trabalhador naquele que apresenta um ritmo acelerado de trabalho, resistência para agüentar o excesso de trabalho e de horas trabalhadas, o chamado atleta-corporativo. Seria uma versão

melhorada do *workaholic*, agora desvinculado da idéia pejorativa de viciado, para uma mais saudável de atleta.

Não estamos buscando uma tipologia do *workaholism*, e sim, por desconfiarmos que há algo patológico no mundo organizacional contemporâneo, queremos entender como o fenômeno *workaholic* se reproduz, queremos saber se as exigências atuais feitas ao gerente estabelecem alguma relação com o fenômeno.

Tal situação afeta intensivamente nosso senso inquisitivo, levando-nos a questionar: Seria o fenômeno de gerentes viciados em trabalho uma necessidade das complexas exigências estabelecidas pelas empresas no nosso tempo?

## **1.1 - FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

Com base no que foi apresentado, a pergunta de pesquisa consiste:

**QUAIS RELAÇÕES PODEM EVENTUALMENTE SE ESTABELECEM ENTRE AS EXIGÊNCIAS ORGANIZACIONAIS ATUAIS AOS GERENTES<sup>1</sup> E O FÊNOMENO *WORKAHOLIC*?**

---

<sup>1</sup> O termo gerente neste trabalho é entendido como o indivíduo na organização ocupando cargo de comando, que toma decisões e com certo grau de responsabilidade acumulada em decorrência da posição, independente de ser gerência ou diretoria, sendo desde um gerente operacional ao primeiro executivo da empresa.

## 1.2 - OBJETIVOS DE PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho consiste em verificar se as **exigências organizacionais** atuais têm alguma relação com **gerentes excessivamente absorvidos**<sup>2</sup> (física, mental e psicologicamente) com o seu trabalho, caracterizando desta maneira um trabalhador viciado em trabalho – *workaholic*.

Os objetivos específicos desta pesquisa consistem em:

- descrever o contexto sócio-econômico e histórico das empresas em estudo no qual são constituídas as exigências organizacionais ao gerente, relacionando-as ao contexto sócio-econômico;
- identificar as principais exigências organizacionais e papéis dos gerentes contidos nas teorias de ação gerencial;
- identificar lógicas de constituição de tais teorias;
- identificar as implicações das exigências organizacionais para o indivíduo, considerando os demais espaços sociais em que vive;
- identificar e analisar “tempo livre” dos gerentes.

---

<sup>2</sup> O termo absorvido aqui é entendido no sentido de um indivíduo que gasta grande parte do seu tempo em atividades ligadas ao trabalho, que se sente responsável e decisivo para a empresa atribuindo demasiada importância ao que faz, está constantemente pensando sobre seu trabalho e trabalha além do esperado para o desempenho do cargo.

### 1.3 - JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA

Não se trata mais de novidade afirmar que os avanços tecnológicos têm seus impactos diretos nas organizações, seja pelo seu caráter perecível, mas necessário à produtividade, seja pela rapidez em que são copiados e/ou adotados pela concorrência. Também não é nenhum achado teórico (ou prático) saber que a complexidade que se tornou à gestão em decorrência de um mercado globalizado, dinâmico, instável, altamente competitivo e interdependente, exigindo, dessa maneira, novas estratégias administrativas.

Uma pesquisa realizada pela Price Waterhouse, envolvendo mais de 6 mil empresas européias e americanas, afirma que “toda organização empresarial que descuide das relações humanas está condenada ao fracasso ou à mediocridade.” (Kliksberg, 1993). Enfrentar a turbulência, a incerteza e a complexidade do contexto atual, requer necessariamente altos níveis de cooperação do pessoal. Talvez seja prudente retornar a atenção a um *fator*, como declara Chanlat (1996, p. 146): “É tempo de voltar a atribuir às qualidades humanas o lugar que lhes cabe na explicação dos resultados”, e considerar o homem como o diferencial decisivo para as organizações, ou atentar para as palavras de Aktouf (1996, p. 101): “Após a era da máquina e da tecnologia, eis que chegamos à era do ‘recurso’ humano.”

Outra pesquisa, agora divulgada pela Revista Exame (Fevereiro, 2002), feita pela Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte, com 626 executivos brasileiros, mostrou que eles têm 71% de seu tempo dedicado ao trabalho, 66% estão insatisfeitos com a divisão do tempo e da energia dedicados ao trabalho e à vida pessoal. Em outra pesquisa, feita pelo Grupo Catho, com 223 empresários de todo o país, neste ano – 2003 –, mostrou que 46% fazem refeições em até 20 minutos. O Instituto Datafolha divulgou recentemente uma pesquisa feita entre 4 e 25 de abril de 2003 sobre o perfil dos executivos na região metropolitana de São Paulo. A pesquisa feita com 161 profissionais que ocupam cargo de liderança (gerentes, dirigentes e diretores) de

empresas de grande, médio e pequeno porte, selecionadas por região e ramo (para garantir a representatividade da amostra) mostra que mais de 50% deles têm jornada de no mínimo 12 horas, 55% têm reclamações da família por dedicar tempo insuficiente para o convívio.

Estudo feito pela unidade brasileira da Internal Stress Management Association – ISMA em 2001, afirma que dos 556 profissionais avaliados, mais de 70% sofrem de estresse. Este índice mantém semelhança com outros países: 72% nos Estados Unidos e 70% na Inglaterra sofrem do mesmo problema (Valdeirão, 2003). Dados da NFI Research mostram que o estresse aumentou entre gerentes no mundo inteiro – pesquisa realizada em 50 países. O estudo mostra que o problema já atinge 79,3% destes profissionais de forma intensa ou moderada (Lira, 2003). Outro estudo realizado pela Stanford University sobre estresse crônico teve como uma das conclusões da pesquisa que: “poucos executivos considerados bem-sucedidos, no conceito vigente, conseguem ter vida pessoal equilibrada” (Barros, 2000, p. 376). As doenças já comprovadas como as provocadas pelo estresse são inúmeras, vão desde a uma simples dor de cabeça até desencadeamento de diabetes, passando pelas doenças cardiovasculares, como arteriosclerose, *angina pectoris*, hipertensão, ataque cardíaco, e outras, como gastrite, úlceras, distúrbios do sistema imunológica... (Goldberg, 1980, p. 75-93).

Todos esses estudos e pesquisas podem estar apontando para uma desarmonia na vida desses gerentes, tanto nos aspectos físicos e psicológicos, como também nos sociais, se entendemos o homem como elemento decisivo nas organizações (Chanlat, 1996, p. 146) e a Sociedade Moderna como a “Sociedade de Organizações” (Presthus, 1962; Etzioni, 1967; 1971; Drucker, 1970, 1996, 2000), a contribuição prática desta pesquisa reside em inferir a ocorrência ou não do fenômeno *workaholic* nas organizações pesquisadas, se essa ocorrência estabelece alguma relação com a dedicação do tempo diário do gerente à organização e se ela é uma necessidade do cargo.

Embora as teorias da administração nem sempre acompanhem as práticas organizacionais do dia-a-dia das empresas, e o inverso também seja verdadeiro – nem sempre as práticas organizacionais são otimizadas pelas teorias já existentes –, há fortes indícios quanto à relação dialética entre elas na formação do conhecimento organizacional, ou seja, estamos falando de um conhecimento temporário em processo de construção social (Benson, 1983). Identificar algumas lógicas de constituição dessas práticas administrativas nas empresas pesquisadas poderá ser uma contribuição na geração de conhecimento de novos paradigmas de gestão. Esta pretende ser a contribuição teórica deste trabalho. Num outro aspecto, também de relevada importância (aqui teórica e prática) é a de identificar se estas práticas organizacionais têm alguma relação com o fenômeno *Workaholic*.

#### **1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este trabalho foi dividido da seguinte forma:

O primeiro capítulo constitui a introdução ao tema em que se aborda, de forma breve, as questões que aqui serão tratadas, o problema de pesquisa, seguido dos objetivos geral e específicos, além das justificativas prática e teórica para a realização da pesquisa.

No segundo capítulo é apresentada a base teórico-empírica que fundamenta este trabalho com as definições dos principais tópicos. Está dividida em duas partes: a primeira aborda o contexto sócio-econômico e histórico em que foram e são constituídas as teorias organizacionais; formação constitutiva das práticas e exigências organizacionais ao gerente do início do século XX até os dias atuais; a segunda parte do capítulo trata do fenômeno *workaholic* e apresenta uma tipologia existente na literatura.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos para que se alcancem os objetivos apresentados, as perguntas de pesquisa, o delineamento, as variáveis e suas definições constitutivas, bem como outros aspectos que se fazem necessários para responder as questões da pesquisa. Apresenta também a pesquisa de campo, os sujeitos, suas respectivas empresas e as cidades onde estas se localizam.

O quarto capítulo trata da análise dos dados: no primeiro momento um levantamento e análise dos elementos identificatórios do fenômeno *workaholic*, em seguida, análise das variáveis principais e suas relações e implicações com o fenômeno.

O quinto capítulo refere-se às conclusões da pesquisa, em seqüência, o sexto capítulo traz as referências bibliográficas que fundamentam este trabalho.

## 2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A base teórica que fundamenta este estudo, conforme foi dito no capítulo anterior, abrange na primeira parte: i) o contexto sócio-econômico e histórico, como pano de fundo do nosso estudo; ii) considerações sobre a trajetória das práticas organizacionais focando o papel do gerente idealizado pelos teóricos e as exigências do cargo chegando ao contexto atual, pondo em destaque a relação existente entre as teorias gerenciais, papel dos gerentes nessas teorias e o contexto; iii) o contexto atual aqui é entendido como sendo constituído de uma “sociedade centrada no mercado” (Mills, 1976; Ramos, 1989; Lipietz, 1991; Aktouf, 1996) e de rápidas transformações. Dando prosseguimento, ainda a base teórica: iv) a complexidade e a influência exercida pelo contexto nas organizações contemporâneas; e, agora já na segunda parte do capítulo, v) características do fenômeno *workaholic*.

Este trabalho, logicamente, não trata apenas de um resgate histórico, nem busca enumerar seqüencialmente acontecimentos importantes, mas sobretudo, situar as exigências administrativas feitas ao gerente nos respectivos contextos históricos, por reconhecer a importante relação da realidade *ad hoc* com a administração e a influência de ambas no papel gerencial.

A composição das teorias da administração está intimamente ligada à realidade vivida no momento, pois em essência, a administração está muito próxima da prática e das necessidades da sociedade. Voltar a atenção às teorias administrativas, tendo como enfoque o papel do gerente, implica, necessariamente, observar o contexto histórico. Assim, a construção do conhecimento administrativo se dá numa complementaridade dialética entre as teorias e as práticas administrativas com o momento histórico da sociedade como um todo, portanto compreender a relação das práticas administrativas e o papel do gerente, neste trabalho, significa considerar esta complementaridade. A concretização do conhecimento administrativo manifesta-se através das



organizações, Benson (1983) argumenta que estudar e entender de forma ampla uma organização, implica não separar a estrutura formal do fluxo da vida social em movimento, pois esta é uma interpenetração complexa da forma e do conteúdo, da estrutura e dos processos.

Dividimos o curso histórico em três momentos: de 1900 a 1945, considerando como aspecto marcante a *expansão e a consolidação do capitalismo* industrial; de 1945 a 1975, caracterizando neste período o fordismo como modelo de desenvolvimento – “A Era de Ouro” (Hobsbawn, 1995); e de 1975 aos dias atuais com a *crise do fordismo*.

## **PARTE I**

### **2.1 – O CONTEXTO SÓCIO-ECONÔMICO E HISTÓRICO DE 1900 A 1945**

Do limiar do século XX até meados do mesmo, demarcamos algumas características históricas sem, logicamente, a pretensão de esgotar todos os aspectos que definiram este momento. Não obstante, pode-se considerar como relevantes: i) o fato de o Mundo ter acabado de experimentar duas revoluções industriais – historicamente consideradas; a primeira de 1780 a 1840, e a segunda de 1840 a 1895, apresentando assim uma produção não mais artesanal e sim mecanizada e em franco crescimento com novas tecnologias; ii) a Primeira Guerra Mundial (1914-1918); iii) a ampliação das redes de transporte (o navio a vapor, a estrada de ferro...) e comunicações (selo postal, telégrafo elétrico, telefone...), permitindo maior escoamento do que se produzia e contato com novos mercados; iv) a presença de uma burguesia cada vez mais consolidada no contexto político, social e (sobretudo) econômico; v) abundância de mão-de-obra (inclusive o trabalho infantil em massa), especificamente nos Estados Unidos e na Europa; vi) explosão da população e do consumo; vii) crescente preocupação nas indústrias com o aumento da produtividade. Este

período pode ser marcadamente caracterizado pela expansão e a consolidação do capitalismo industrial.

No início, o capitalismo industrial organiza a execução do processo de trabalho da mesma maneira como era executado anteriormente – “Fiandeiros, tecelões, vidreiros, oleiros, ferreiros, latoeiros, serralheiros, marceneiros, moleiros, padeiros e outros continuam a exercer no emprego do capitalista os ofícios produtivos que executavam como diaristas nas guildas e como artesãos independentes” (Braverman, 1977, p. 61). As primeiras empresas (oficinas) nada mais eram que simples aglomerações de pequenas unidades de produção, sendo o controle, o conhecimento, a perícia e o ritmo de trabalho fatores relacionados aos próprios oficiantes (artesões, tecelões, marceneiros, torneiros...). O simples fato de existirem aglomerações de unidades de produção, mesmo que pequenas e incipientes, já tornava necessária uma organização, uma coordenação, uma direção, em outras palavras, algumas funções de gerência já se faziam quase inevitáveis. É o próprio capitalista que se encontra na situação de assumir estas funções, em decorrência do detalhe de ser ele detentor do capital. Era ele quem fornecia a matéria-prima para a produção e quem pagava pela produção dos oficiantes, portanto lhe era reservado o papel de organizador e de comandante, além de formador das (novas) regras para o trabalho, embora, como bem observa Braverman, isto ainda não estivesse claro:

As regras do aprendizado e os estatutos legais, comuns ao modo feudal e corporativo de produção, persistiram por algum tempo, e tiveram que ser gradualmente banidos à medida que o capitalista consolidava seus poderes na sociedade e destruía os aspectos jurídicos das formações sociais pré-capitalistas. (...) Com o tempo, porém, a lei e o costume foram remodelados para refletir o predomínio do contrato ‘livre’ entre comprador e vendedor (de mão-de-obra), com o qual o capitalista adquiria o poder virtualmente irrestrito de determinar os modos técnicos de trabalho (Braverman, 1977, p. 62).

Ao longo do tempo, a produção doméstica foi sendo substituída pelo trabalho coletivo e situado no mesmo espaço – a fábrica –; nesses espaços nasce a atividade gerencial mais evidente. As primeiras gerências assumiam formas rígidas e despóticas para poder habituar a força de trabalho livre às novas formas e regras de trabalho, novas relações sociais de produção estavam se desenhando e com elas novos problemas administrativos.

A expressão *manage* (administrar, gerenciar), vem do latim *manus* (mão). Em tempo passado o termo tinha o sentido de adestramento de animal – imposição da vontade do homem sobre o animal –, de forma análoga o capitalista, através da gerência, atuava sobre os oficiantes (que a essa altura dos fatos já poderiam ser denominados operários) de forma ser possível ter o controle.

Para ter um maior ganho sobre a produção, era importante para o capitalista que o controle sobre o processo de trabalho passasse das mãos do operário para as suas próprias. O controle em muitos momentos da história das organizações é sinônimo de gerência – “O controle é de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais, como foi reconhecido implícita ou explicitamente por todos os teóricos da gerência” (Braverman, 1977, p. 68). É em torno do conceito de *controle*, bem como o de *organização do trabalho* com suas divisões, com seus métodos e maneiras, com seus princípios, normas, fórmulas e leis; e com os conceitos de *coordenação*, de *planejamento*, separado da execução, que se desenvolveram as teorias e práticas organizacionais.

### **2.1.1 – O papel do gerente: Administração Clássica – Taylor e Fayol.**

É a partir de 1900 com os trabalhos de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) que observaremos os primeiros estudos sistematizados de administração. No entanto a especialização no trabalho já vinha sendo objeto de estudos de

alguns teóricos, não tão sistematizados quanto o trabalho de Taylor, como por exemplo, James Stuart, Adam Smith, Charles Babbage, entre outros. Na obra intitulada inicialmente em 1776 de *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Smith (1979) defende que o trabalho, e não o comércio, gera riqueza para uma nação<sup>1</sup>.

O modelo econômico vivido por Smith era pautado no paradigma mercantilista, cujo principal pressuposto era que a riqueza de um país dependia diretamente do seu comércio com outros países, mas Adam Smith numa postura crítica ao pensamento mercantilista entendia que a verdadeira origem da riqueza de uma nação residia na sua capacidade de produzir: “O trabalho anual de uma nação é a base que, originariamente, lhe fornece tudo o que é necessário e útil à sua sobrevivência...” (Smith, 1979, p. 3). Portanto antes mesmo da Revolução Industrial, ele fez uma primeira análise dos efeitos da especialização no do trabalho e, conseqüentemente, o efeito sobre a produtividade, argumentando que a riqueza de um país tinha estreita relação com a capacidade produtividade do trabalho. Entendia o autor que o aumento da produtividade se dava através da divisão do trabalho: “O crescente desenvolvimento da produtividade do trabalho, e o aumento do engenho, destreza e discernimento ao qual está ligado, parece ter sido provocado pela divisão do trabalho” (Smith, 1979, p. 7).

A administração clássica surgiu no chão de fábrica, marcada pela adoção de métodos racionais e padronizados, divisão de tarefas e com enfoque centrado na produção. Taylor (1990), na sua obra: *Os princípios de administração científica*, buscava técnicas que otimizassem o trabalho do operário, pois, acreditava existir a melhor maneira para realizá-lo. Seu trabalho era caracterizado pelo estudo dos tempos e movimentos visando melhoria dos rendimentos dos trabalhadores e, conseqüentemente, redução de custos e

---

<sup>1</sup> Quem primeiro apontou o trabalho e não o comércio como a verdadeira origem da riqueza foi William Petty (1623-1687), conforme foi observado no prefácio da obra de Smith (1979, p. VIII).

aumento da produtividade das organizações industriais. Para isso, defendia os seguintes objetivos:

- a) desenvolver uma ciência para cada fase do trabalho, cada tarefa, cada movimento. “O desenvolvimento duma ciência (...), envolve a fixação de muitas normas, leis e fórmulas, que substituem a orientação pessoal empírica do trabalhador e que só podem ser realmente usadas depois de terem sido sistematicamente verificadas, registradas etc” (p. 41);
- b) selecionar cientificamente o melhor trabalhador, ensiná-lo, treiná-lo e aperfeiçoá-lo. A gerência passa a utilizar métodos científicos para selecionar o trabalhador adequado a tarefa, diferente da forma desprovida de critérios praticada anteriormente;
- c) criar um espírito de profunda cooperação entre a direção e os operários. “Cooperação íntima da administração com os trabalhadores, de modo que façam juntos o trabalho, de acordo com leis científicas desenvolvidas, em lugar de deixar a solução de cada problema, individualmente, a critério do operário” (p. 84);
- d) divisão do trabalho. Quanto menor e mais simples for a tarefa, maior será a habilidade do operário para desempenhá-la. Este é o princípio da especialização defendido por Adam Smith (1723-1790).

Poucos anos mais tarde, durante a Primeira Guerra Mundial – em 1916 –, o engenheiro francês Henri Fayol (1841-1925) publicou seu trabalho: *Administration Industrielle et Générale*, baseado em sua experiência administrativa. Embora tratasse de um texto rico sobre administração, sendo o autor considerado por muitos como o “pai da administração” (Fayol, 1990, p. 16), a obra não teve sucesso na época de sua publicação, talvez pelo período da

história – em meio a uma guerra –, talvez pelo enorme sucesso que já fazia Taylor com seus métodos administrativos amplamente divulgados. Os estudos de Fayol estão mais relacionados aos trabalhos desenvolvidos para a gerência administrativa, caracterizando-se pela ênfase na estrutura formal da organização e por adotar princípios e funções do administrador.

Ainda que o trabalho de Fayol apresente aspectos administrativos atuais, não deixamos passar despercebido o registro de alguns elementos que marcaram a época em que foi escrito, demonstrando a influência do contexto vivido pelo autor na sua produção teórica, como observa Pierre Morin (no prefácio da obra):

Seu livro traz as marcas desse período: moralismo ultrapassado, apelo aos valores tradicionais – trabalho, família, pátria – para regulamentar os problemas da industrialização, (...), época de industrialização selvagem, de realizações sociais difíceis em face de um patronato francês que fez de tudo (...) para não ter de reconhecer o mundo operário como interlocutor (Fayol, 1990, p. 15).

O enfoque do trabalho de Fayol, diferente do de Taylor, que privilegiava a produção, estava no gerenciamento da organização. A sua análise era gerencial, partindo do topo para a base, em que acreditava ter um método geral para se administrar toda e qualquer organização, relacionando quatorze princípios (divisão do trabalho, unidade de comando e direção, hierarquia, autoridade, equidade, estabilidade dos funcionários...) e formulando as cinco funções clássicas da gerência administrativa: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Entendia também o autor que as operações básicas de toda empresa poderia ser dividida em seis grandes grupos: operações técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contabilidade e administrativas, concentrando suas explicações na última.

A economia capitalista encontrava-se em franca expansão: havia uma explosão de consumo nos países industrializados; a indústria já apresentava novas tecnologias de produção e existia farta oferta de mão de obra; a questão se resumia a produzir e produzir. A administração científica trabalhada por Taylor objetivava aumento de produtividade, redução de custos através da racionalização do trabalho e para tanto se fazia necessário o controle no processo de produção. A doutrinação da administração de Fayol era entendida pelo autor como fundamental para o desenvolvimento econômico.

A combinação de fatores, como guerras mundiais, surgimento de grandes indústrias, abundante mão-de-obra – “... os trabalhadores deviam agradecer por ter afinal algum trabalho, já que havia um grande exército industrial de reserva do lado de fora esperando por aqueles empregos” (Hobsbawn, 1996, p. 305) –, coloca o homem próximo a uma situação de *elemento descartável a serviço de algo maior*. Tem ele, como cidadão (e patriota), o dever de defender a pátria e, se necessário for, morrer por ela. Tem ele, como trabalhador, o compromisso de servir a organização (em troca de uma remuneração) e, a qualquer momento, ser dispensado por ela. O homem, seja cidadão, dentre a multidão, seja trabalhador, entre vários homens que desejam e buscam esta condição, ainda que precária, está sob influência e poder das organizações – o Estado e/ou as crescentes indústrias.

O comandante de uma tropa qualquer, assim como o gerente de uma organização também qualquer, são elementos privilegiados e vencedores neste contexto. É um ser “especial”, “diferenciado”, “classificado”, “premiado”, “selecionado”, “iluminado”, “consagrado”, cabendo a eles papéis específicos a serem desempenhados e recebimento de tratamento diferenciado, aceito e prestado pelos demais não “ungidos”.

No primeiro momento da industrialização, basicamente reproduzia-se o mesmo trabalho que antes era feito de forma artesanal só que, agora com o

auxílio de máquinas, alcançava-se uma escala maior de produção. O controle sobre o trabalho, como já visto, era praticamente total do operário. Ele determinava o como, de que forma e qual o ritmo de sua produção, gerando com isso ineficiência e muitas vezes desperdícios, segundo Taylor.

Contudo, o trabalhador vem ao serviço, (...), e em vez de empregar todo o seu esforço para produzir a maior soma possível de trabalho, quase sempre procura fazer menos do que pode realmente – e produz muito menos do que é capaz; na maior parte dos casos, não mais do que um terço ou metade dum dia de trabalho (Taylor, 1990, p. 26).

Na apresentação do seu trabalho Taylor explica os objetivos de sua obra:

Primeiro – para indicar, por meio duma série de exemplos, a enorme perda que o país vem sofrendo com a ineficiência de quase todos os nossos atos diários. Segundo – para tentar convencer o leitor de que o remédio para esta ineficiência está na administração (...). Terceiro para provar que a melhor administração é uma verdadeira ciência, regida por normas, princípios e leis claramente definidos, tal como uma instituição. (Taylor, 1990. p. 23)

Nesta empreitada, para tornar as empresas mais eficientes através de métodos científicos de administração, alguns papéis ficaram reservados aos gerentes: de planejador, supervisor, colaborador, instrutor, registrador e entendedor-dos-manuais.

O homem visto por Taylor, tinha a tendência a trabalhar devagar e comodamente – o menor esforço –, principalmente se trabalhava em grupos, e ainda mais grave, quando a indolência se generalizava entre os componentes do grupo, ao que o autor chamava de “indolência sistemática” (Taylor, 1990, p. 29-31). Além das alternativas expostas pelo autor para resolver tal situação: normas, leis e fórmulas para se trabalhar; seleção rigorosa do trabalhador; preferência pelo trabalho individual, solitário ao trabalho em grupo; divisão do



trabalho; entre outras, cabia ao gerente, desempenhando o papel de **supervisor**, contornar tal situação.

Mas a supervisão de que falava Taylor não tinha o mesmo sentido que a utilizada na “*administração iniciativa incentivo*” (Taylor, 1990, p. 40-41), em que o papel do gerente assimilava a de um capataz ou ao papel que desempenhava o contramestre descrito por Mills (1976, p. 107-111). Na administração científica, onde existia uma divisão de trabalho entre a gerência e os trabalhadores, era papel da gerência o estudo e **planejamento** das tarefas a serem executadas pelos operários, “quase todos os atos dos trabalhadores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção” (Taylor, 1990, p. 34), uma vez que o gerente era um homem instruído, de boa formação, esclarecido, enquanto que o operário por falta de instrução ou por limitação mental não era capaz. Nas palavras do autor que colocava esta questão como princípio geral:

Em quase todas as artes mecânicas, a ciência que rege as operações do trabalho é tão vasta e complexa que o melhor trabalhador adaptado a sua função é incapaz de entendê-la, quer por falta de estudo, quer por insuficiente capacidade mental. Isto está sendo apresentado como princípio geral. (Taylor, 1990, p. 43)

Portanto, estava reservado ao gerente – um ser mais esclarecido –, a tarefa de **pensar e planejar**, de preparar a tarefa que seria executada pelo operário, mas do que isso, sua atividade agora se desvinculava a do supervisor do passado, ele passava a ter uma função de **colaborador, instrutor**, deverá prestar uma cooperação estreita, íntima e pessoal ao operário.

A intenção não era outra senão o controle da situação, ou melhor, da produção e conseqüentemente dos resultados. Não só a melhor maneira de fazer era a finalidade de tais estudos científicos, mas tirar do trabalhador seu poder, decorrente do seu saber fazer, que lhe permitia certos privilégios, como ritmo de trabalho e outros acordos informais entre os operários, e nesse novo

contexto, passava o gerente a desempenhar um papel de **controlador** de todas as atividades relativas ao trabalho e de harmonizador da “queda de braço” entre a administração científica de Taylor e os trabalhadores.

O conhecimento sobre a tarefa sai das mãos dos trabalhadores e vai para os livros e manuais, toda a tarefa passa a ser prescrita. “Normas, leis e fórmulas, que substituem a orientação pessoal empírica do trabalhador e que só podem ser realmente usadas depois de terem sido sistematicamente verificadas, registradas etc” (Taylor, 1990, p. 41). Aos gerentes cabia agora as funções de **registrador** da melhor maneira de se fazer um trabalho, **entendedor** dos manuais e de **orientador**. Era-lhes reservado a tarefa de decodificar e transmitir as normas e conhecimentos para os trabalhadores, quando novos, ensiná-los, treiná-los e se certificar de que eles, depois de apreendido as técnicas, iriam continuar trabalhando no mesmo nível e ritmo.

Os gerentes assumem novos encargos e responsabilidades, jamais imaginados no passado. À gerência é atribuída, por exemplo, a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para execução do seu trabalho diário (Taylor, 1990, p. 40).

Ao gerente cabia então, impor padrões e contar com a cooperação dos operários. No prefácio da obra de Taylor, Pavel Gerencer faz uma classificação das funções do gerente (denominado na época de encarregado) na administração científica:

### Quadro I - Funções do Encarregado

Encarregado-Geral	Cuida do trabalho a ser executado de uma forma geral: suprimento de matéria-prima, utensílios etc.
Encarregado da Fabricação	Controla o andamento dos trabalhos e o aperfeiçoamento dos operários.
Encarregado de Inspeção	Controla a qualidade dos produtos.
Encarregado de Conservação	Inspeciona a limpeza, a conservação, reparação dos equipamentos, etc.
Encarregado das Ordens	Acompanha as encomendas, o planejamento de execução e o seu andamento.
Encarregado das Fichas de Instrução	Acompanha a execução do que está nos manuais.
Encarregado do Tempo	Registra os tempos, faz apuração e controle.
Encarregado da Disciplina ou Relações Humanas	Cuida da administração do pessoal, recrutamento, seleção, comportamento, dispensa, etc.

Fonte: Adaptado da obra Princípios de Administração Científica, Taylor (1990, p. 18).

Henri Fayol, por sua vez, descreve as qualidades e os conhecimentos desejáveis que um gerente deve ter: saúde e vigor físico; inteligência, qualidades morais; sólida cultura geral; capacidade administrativa (previsão, organização, comando, coordenação e controle); competência na especialidade, entre outras, bem como descreve também a missão a desempenhar:

### **Quadro II - Missão administrativa**

Velar para que o programa de ação seja maduramente preparado e firmemente executado;
Velar para que o organismo social e o organismo material tenham relação com o objetivo, os recursos e as necessidades da empresa;
Estabelecer uma direção única, competente e forte;
Concatenar as ações e coordenar os esforços;
Formular decisões claras, nítidas e precisas;
Concorrer para que se efetue um bom recrutamento (...);
Definir claramente as atribuições;
Encorajar o gosto pelas iniciativas e responsabilidades;
Remunerar eqüitativa e habilmente os serviços prestados;
Aplicar sanções contra as faltas e os erros;
Manter a disciplina;
Velar para que os interesses particulares sejam subordinados ao interesse da empresa;
Dar particular atenção à unidade de seu comando;
Zelar pela ordem material e social;
Manter tudo sob controle;
Combater os abusos de regulamento e de formalismo burocrático, papelada etc.

Fonte: Adaptado da obra Administração Industrial e Geral, Fayol (1990, p. 78)

Com os primeiros passos, ou seja, com a primeira tentativa de sistematização de regras, métodos, fórmulas, procedimentos, princípios, a administração clássica, desta forma, também desenhava para o gerente um papel (ou função) e, conseqüentemente, o que se esperar dele, pois até então o gerente não tinha uma “doutrina consagrada” (Fayol, 1990) para as práticas organizacionais, cada gerente usava métodos pessoais, trabalhava de forma empírica, acertando ou errando dificilmente tinha-se como relacionar as causas com as suas decisões.

### **2.1.2 – O papel do gerente nos estudos de Chester Barnard**

Próximo ao final desse período histórico, ressaltamos uma sofisticação crescente do papel do gerente, um aprimoramento da teoria da ação gerencial que pode ser observado no trabalho de um autor americano, Chester Barnard. Teórico praticante, tinha Barnard estreita relações com a comunidade acadêmica, chegou a ministrar um curso aberto em Harvard, escreveu dois livros e era um executivo, trabalhou por mais de 30 anos na American Telephone and Telegraph (AT&T), chegando a direção geral com 13 anos de empresa. Desenvolvia paralelamente outras atividades de dirigente, tanto na área privada como no serviço público, algo não muito comum para sua época. Ele presidiu a United Services Organization, o Conselho Geral de Educação, o Conselho de Administração da Fundação Nacional de Ciências, foi consultor no Comitê das Nações Unidas para Energia Atômica, para citar algumas de suas ocupações. Seus livros foram: *The functions of the executive* (1938) e *Organization and management* (1948), o primeiro foi o que de fato se destacou e era o resultado direto da dificuldade que tinha em encontrar explicações adequadas para sua experiência de executivo na Teoria Clássica (Barnard, 1979), marcada basicamente pelos trabalhos de Taylor e Fayol.

Barnard (1979) reserva para o gerente um papel mais refinado e complexo em relação às funções do encarregado de Taylor e as funções do administrador de Fayol. Os resultados da pesquisa sobre motivação desenvolvida pela experiência de Hawthorne pelo seu colega de Harvard Elton Mayo, realizada na Western Electric Company, empresa do mesmo grupo da AT&T (que ele presidia), exercem influência na sua obra que tinha um propósito de formular uma teoria global do comportamento cooperativo nas organizações formais e de apresentar uma descrição do que deveria ser as funções do executivo. Este comportamento cooperativo de que fala Barnard já é uma

aproximação ao movimento da Escola das Relações Humanas. Movimento que se apresenta como uma das conseqüências direta da pesquisa de Hawthorne, apresentando uma abordagem apoiada na psicologia e na sociologia, ressaltando a importância do homem e seu grupo social nas organizações. Para o autor, a organização é um sistema social de atividades ou forças conscientemente organizadas de duas ou mais pessoas dispostas a contribuir para o alcance de um propósito comum, sendo essencial para que a organização possa sobreviver a i) disposição das pessoas em cooperar; ii) a comunicação e a existência de propósitos, objetivos bem definidos.

A função de comandar, visto na administração clássica, em Barnard (1979) sofre severas críticas, pois desenvolve o autor uma teoria sobre autoridade, instruído nos trabalhos de Mary Follet (1955) onde afirma que a “autoridade é a característica de uma comunicação (ordem) numa organização formal, em virtude da qual ela é aceita por um contribuinte ou “membro” da organização” (p. 169), portanto “repousa sobre a aceitação ou consentimento dos indivíduos” (170), em outras palavras, a aceitação por parte do subordinado é fundamental para a concretização, realização efetiva da autoridade. Essa teoria demonstra uma complexidade maior da relação entre o gerente e aqueles que recebem suas ordens. O gerente precisaria agora entender ao que ele chamou de “zona de indiferença” (p. 172), região a qual o subordinado aceitaria as ordens sem questionar a autoridade do gerente.

As funções essenciais do executivo consistiam, segundo Barnard (1979), em i) prover um sistema de comunicação, na medida em que as comunicações têm de passar através de posições centrais; ii) promover e garantir a disposição dos trabalhadores em cooperar e de iii) formular e definir os propósitos, objetivos e fins da organização. Dito de outra forma, as funções do gerente será de servir como **canais de comunicação** de toda e qualquer organização, de **garantidor** da disposição dos subordinados em colaborar na busca dos objetivos organizacionais e de **formulador e divulgador** dos propósitos da empresa.

### **Quadro III – Funções do executivo**

Estabelecer um sistema de comunicações que integrasse a organização informal com a formal.
Promover e manter a disposição em cooperar dos funcionários, considerando incentivos eficazes.
Formular e assegurar a contínua integridade do propósito da organização, para um direcionamento e ordenação dos trabalhos necessários.

Fonte: Adaptado da obra Funções do Executivo, Barnard (1979)

Assim, constatamos um refinamento no papel do gerente. Nos clássicos o trabalho da gerência era algo racional, previsível e científico, em Barnard passamos a falar de novas habilidades para o ocupante do cargo de gerência que deveriam ser buscadas na psicologia, para uma interação humana que lhe confere a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional, espontâneo e do irracional (Motta, 1991), e na sociologia – para entender e gerir as relações nos e dos grupos.

## **2.2 – O CONTEXTO SÓCIO-ECONÔMICO E HISTÓRICO DE 1945 A 1975**

Alguns fatos marcaram este período: i) fim da Segunda Guerra Mundial; ii) extraordinário crescimento econômico e transformação social no mundo – a Era de Ouro; iii) URSS torna-se uma superpotência; iv) com ajuda dos EUA (Plano Marshall), ocorre a recuperação da Europa pós guerra e ascensão do Japão como grande potência econômica; v) advento das multinacionais – sobretudo a partir de 1960 -; vi) a industrialização parcial do Terceiro Mundo

A combinação da produção mecanizada, da “organização científica do trabalho” (Taylor, 1990) e da “doutrinação da administração” (Fayol, 1990), resulta num assombroso crescimento da produtividade do trabalho, levando à crise de superprodução de 1930 (Lipietz, 1988, Hobsbawm, 1983). A resposta a esta crise, de forma resumida, veio através de um novo modelo de

desenvolvimento o qual vinculava a remuneração dos trabalhadores aos ganhos de produtividade, permitindo assim um ganho real do poder aquisitivo do trabalhador e, conseqüentemente, uma forma de se criar novos consumidores – o consumo em massa.

De acordo com Lipietz na obra *Miragens e milagres*, o regime capitalista até a Primeira Guerra Mundial era um regime de acumulação de caráter predominantemente *extensivo*: “centrado sobre a reprodução ampliada de bens de produção” (Lipietz, 1988, p. 49), após a Segunda Guerra Mundial, passou a ser o regime *intensivo*: “centrado no crescimento do consumo de massa” (p. 49).

### **2.2.1 – Um modelo de desenvolvimento: Fordismo**

O termo fordismo para os regulacionista transcende o significado comumente empregado na administração de ser um método de produção adotado por Ford nos anos 20, marcado pela divisão do trabalho, produção em série e ritmo de trabalho determinado por uma esteira no sistema de produção, envolve um conceito mais amplo usado para descrever um macrosistema de acumulação intensiva com regulação monopolista das economias centrais (Estados Unidos e Europa Ocidental) e relativa distribuição da renda ao assalariado como forma de aumentar o poder de compra dos mesmos e garantir consumidores, evitando assim, um certo tipo de crise – de superprodução com subconsumo –, já identificada por Marx, e desta maneira promover o crescimento econômico (Lipietz, 1991).

A escola da regulação surge na França nos anos 70 a partir dos estudos iniciais de Michel Aglietta (tese doutoramento, 1976), mais tarde publicada em forma de livro – *Régulation et crises du capitalisme*. Aglietta em conjunto com outros membros da escola como: Robert Boyer, Alain Lipietz, Robert Delorme, Jacques Mistrail, Bruno Théret..., consubstanciaram a teoria da regulação.



O modelo de desenvolvimento fordista – termo cunhado por Gramsci – marca a orientação geral de promover o crescimento econômico e a transformação social nos países desenvolvidos no período compreendido entre 1945 e 1975, segundo a escola de regulação, pode ser entendido sob três pilares básicos: i) o modo dominante de produção, trata-se de princípios gerais que governam a organização do trabalho (basicamente taylorismo) e suas alterações ou evoluções durante o período que vigora o modelo; ii) o regime de acumulação, compreendido pela lógica e leis macroeconômicas que permeiam e determinam as condições da produção e do consumo, em outras palavras, aumento regular dos salários acompanhando o aumento da produtividade das indústrias, garantindo certo equilíbrio entre produção e demanda em massa; e iii) o modo de regulação que é a combinação de mecanismos que efetuam os ajustes necessários à continuação do modelo de desenvolvimento (Lipietz, 1991).

Tanto Henry Ford quanto John M. Keynes entenderam que o aumento de produtividade conseguido pela administração científica e clássica resultava numa superprodução sem uma contrapartida da demanda tendo como implicação uma crise econômica. A produção mundial de manufaturas vinha crescendo assustadoramente no início da década de 1950 sem uma contrapartida do consumo (Hobsbawm, 1983, p. 257).

Ford e Keynes entendiam como saída à crise decorrente da superprodução o aumento do poder aquisitivo dos próprios trabalhadores. Uma redistribuição dos ganhos de produtividade com os trabalhadores, permitiria assim o consumo em massa, dando saída ao que se produzia. “Em outras palavras, o “compromisso fordista” realizava a conexão entre a produção de massa crescente e consumo de massa crescente. (...), um modelo produtivista (...), fundado na busca da felicidade através do aumento das mercadorias consumidas por todos” (Lipietz, 1991, p. 32).

Logicamente que o compromisso fordista era condizente com os interesses dos empresários, particularmente no que se refere a médio e longo prazo, a despeito de garantir o sucesso do modelo, já que a curto prazo para os donos de empresas significava maiores custos com os aumentos de salários e das participações vinculadas à produtividade, se fazia necessário regulações externas, que veio através de criação de leis sociais, bem como a constituição de um “Estado-Providência” (Lipietz, 1988, p. 54) para assegurar a conjuntura econômica e a continuidade dos trabalhadores-consumidores mesmo em situações adversa, como em caso de doença, aposentadoria ou perda do emprego.

As economias dos países capitalistas industrializados se deram esplendidamente bem, no mínimo porque pela primeira vez (...) passava a existir uma economia de consumo de massa com base no pleno emprego e rendas reais em crescimento constante, escorada pela seguridade social, por sua vez paga pelas crescentes rendas públicas. Na verdade, nos eufóricos anos 60 alguns governos incautos chegaram a garantir aos desempregados – poucos então – 80% de seus antigos salários (Hobsbawm, 1983, 277).

Em verdade, o modelo de desenvolvimento fordista apresentava uma concepção de progresso sustentado não só pela existência do Estado-Providência, conforme observa Lipietz (1991), mas num tripé: *progresso técnico*; *progresso social* (aumento do poder aquisitivo dos trabalhadores) e, como já visto, o *Estado*.

### **2.2.2 – O papel do gerente: Administração por Objetivos**

O modelo de desenvolvimento fordista, praticado com mais intensidade a partir de 1945 tinha como idéia central de progresso o crescimento do consumo

de massa através da vinculação dos ganhos salariais dos trabalhadores aos ganhos de produtividade, garantindo assim uma demanda do que se produzia e o progresso econômico dos países capitalistas. Um modelo hedonista, o qual tinha como princípio de felicidade dos indivíduos a aquisição e o conforto material, a primeira vista democrático, uma vez que permitia um número maior de pessoas acesso aos bens e serviços produzidos. Um modelo que, cada vez mais, era aceito e adotado pelo mundo, permitindo a muitas organizações crescimentos além fronteira, levando-as a ter outros países como mercados possíveis, ainda que estes países apresentassem diferentes realidades econômicas, sociais, políticas e culturais. Como consequência do crescimento econômico e da concentração de capital a criação de filiais (as multinacionais) por todo o globo passou a ser uma nova realidade no mundo empresarial para as grandes organizações capitalistas.

Como administrar uma mesma empresa em países diferentes, com suas particularidades culturais? Como aplicar as mesmas normas organizacionais, os mesmos princípios administrativos e manuais técnicos nessa adversidade? Como traçar as estratégias em países de economia e desenvolvimento tão divergentes e ter assegurado os melhores retornos de investimentos numa época em que a tecnologia de comunicação não era via satélite?

Provavelmente as mesmas técnicas administrativas centralizadoras do passado através da padronização de procedimentos e regras estabelecidas pela cúpula administrativa, típicas da administração científica e da clássica, não seriam mais recomendáveis.

Ao que tudo indica, a descentralização passou a ser uma necessidade. Em princípio, quem melhor tem um entendimento sobre as peculiaridades do local onde a empresa está atuando é quem nele está vivendo. Seria a delegação aos gerentes das filiais uma alternativa? A ciência ainda não descobriu uma forma dos dirigentes exercerem a onipresença para comandar as suas

respectivas empresas *in loco*, mas expressões coloquiais do mundo administrativo já afirmam ser de relevada importância a presença do dono para o bom andamento dos negócios. Estariam, assim, os dirigentes destinados a contrapassos (ou prejuízos) nas suas filiais mundo afora, considerando que não contam com a sofisticação tecnológica e de comunicação para um controle efetivo a distância? Ou, estariam os proprietários reféns da gestão dos gerentes designados e delegados para as “missões” em terras estrangeiras? Como sair de tal situação?

Até agora a informação sobre fatos importantes ou não era atingível de forma alguma ou só podia ser manipulada tão tardiamente que passava a ter interesse apenas histórico. (...) Também dificultava o controle eficaz de um chefe por seu superior, de maneira que na falta de informação com que controlá-lo, o chefe tinha liberdade de trabalhar como julgasse melhor (Drucker, 1962, p. 190).

Como se cercar de maiores garantias sobre o que estava tão longinquamente sendo gerido, se as ações estavam sendo desenvolvidas da melhor maneira, de tal forma que fosse possível assegurar os ganhos e diminuir os riscos? Grosso modo, se não é mais possível aplicar as mesmas técnicas de processos administrativos, esqueça-se os processos, se não é possível um dono ubíquo, cria-se pseudo-donos, exalta-se o cargo e o indivíduo ocupante deste cargo...

Assim, um das respostas mais difundidas pela Teoria da Administração a essa (problemática) nova realidade das organizações veio através da Administração por Resultados ou Administração por Objetivos – APO. Embora se reconheça diferentes leituras para o surgimento da APO, nossa atenção neste trabalho é quanto à forma de gestão e controle nesse contexto onde as empresas passam a ser dirigidas distantes de suas sedes, e de reconhecer George Odiorne (1965) e Peter Drucker (1962) como seus precursores e principais sistematizadores.

Odiorne (1979) entende a administração por objetivos como uma filosofia da administração em que os propósitos e alvos são importantes na determinação da qualidade de vida dos indivíduos e na eficácia da organização, tendo como premissa-chave que as metas estabelecidas em conjunto obterão melhores resultados do que aqueles que são conseguidos de forma aleatórios, sem estabelecimento de metas. A administração por objetivos proporciona maior vitalidade e participação ao pessoal e, conseqüentemente, um maior envolvimento e disposição, ela também provê a manutenção e o crescimento ordenado da organização mediante a definição do que se espera de cada trabalhador integrado no sistema. Segundo o autor, torna a organização menos burocrática, tem efeito direto sobre o resultado financeiro da organização (aumento de lucro), crescimento da empresa, redução dos custos, proporciona um meio para uma avaliação de desempenho mais efetiva, apresenta efeitos terciários como: moral dos trabalhadores mais elevado, capacita um maior número de pessoas a ser promovidas, delegação mais eficientes, entre outros benefícios para a organização e seus elementos.

Na obra de Drucker (1962), tem-se um esboço dos princípios do que viria a ser chamada de Administração por Objetivos, cuja ênfase da prática administrativa é com os resultados obtidos e uma menor preocupação é dada aos meios adotados. “Dirigir uma empresa significa, por conseguinte, *administrar por objetivos* (grifo do autor). Isto será o traço predominante em todo este livro” (p. 27).

A APO não se constitui propriamente numa nova teoria, nem uma contestação às práticas existentes de administração, mas sim de um aprimoramento e de melhorias nos métodos de avaliação de resultados (Ferreira, 2002). Um novo foco – o resultado –, para a administração. A melhor maneira de saber quais são as prioridades da empresa, traçar as estratégias e alcançar os resultados. Uma vez estabelecido aonde se quer chegar, torna-se

mais fácil a sua realização, os objetivos traçados servem de guia e estímulo à ação gerencial e aos trabalhadores, bem como uma forma prática e eficaz de controle. As definições dos objetivos podem ter por base três grandes aspectos de desempenho que, segundo Drucker (1962; 1968), toda organização apresenta: i) precisa de resultados diretos, resultados os quais a organização se propõe, em negócios, resultados econômicos, por exemplo; ii) construção de valores e sua reafirmação, algo em que ela acredita como contribuição importante para a sociedade; e iii) construção e desenvolvimento de pessoas para o futuro, uma organização deve contar e promover os homens de hoje de forma que estes possam dirigi-la amanhã. Ainda assinala o autor que mesmo diferentes organizações apresentam de forma muito similar os setores que as compõem. Argumenta que há oito setores-chave nos quais é possível fixar objetivos de realização e de resultados: posição no mercado; inovação; produtividade; recursos físicos e financeiros; rentabilidade; desempenho e desenvolvimento dos gerentes; desempenho e atitude dos trabalhadores; responsabilidade pública.

Ferreira (2002) coloca como pressupostos da Administração por Objetivos – APO: i) *as mudanças ambientais*, que impõem, incessantemente, novos requisitos tanto para as organizações, quanto para os gerentes; ii) *os objetivos organizacionais*, a identificação e disseminação dos objetivos da organização para todos os envolvidos é tido como princípio básico; os objetivos devem expressar o que a empresa deseja alcançar, não simples e comodamente, o que seja tão-somente possível; iii) *criação de oportunidades* – gerir uma empresa significa criar e não se adaptar às condições de forma passiva; iv) *desenvolvimento pessoal* – “a empresa deve ser capaz de produzir mais e melhor do que os recursos que a compõem”(p. 108); v) *descentralização administrativa*; vi) *multiplicidade de objetivos*; vii) *autocontrole*, ou seja, os próprios gerentes controlam seu desempenho, em breves palavras, se se tem uma administração por resultado, o controle não fica mais nos métodos administrativos; ele é feito através do desempenho, pelo resultado, tendo os

gerentes “liberdade” sobre os mecanismos que os levarão às metas estabelecidas. Para Drucker (1968), a única coisa que se deve medir é o desempenho, deve-se medir o desempenho de um homem face a esperados desempenhos específicos.

#### **2.2.2.1 – Autocontrole**

Drucker (1962) entendia que a administração por objetivos permitiria substituir a administração por domínio, através do autocontrole do gerente e até mesmo do próprio trabalhador sobre os seus respectivos trabalhos. Apenas o controle dos resultados esperados relativos aos objetivos organizacionais (geral e específicos), prévia e claramente formados e estabelecidos conjuntamente pelos os elementos da organização, seria suficiente para um bom desempenho da empresa.

Através dos trabalhos de consultoria realizados pelo autor na *General Electric*, IBM e numa grande companhia química, ele pôde concluir que o controle pelas normas, relatórios e fórmulas só serviam para ocupar os gerentes no preenchimento e redação dos relatórios de controle ao invés do seu trabalho produtivo, ou seja, desviar as ações gerenciais de efetivas para de exibição, gerentes subordinam suas realizações não ao critério de efetividade e sim de “boa exibição” (p. 193) para a auditoria ou para os assessores da alta direção, ficando os proprietários/dirigentes vistos como inimigos ou, pelo menos, indivíduos que quanto mais longe melhor.

Parkinson et al. (1993), numa obra que analisa a filosofia gerencial dos trabalhos de Peter Drucker, afirmam ser a APO a principal contribuição de Drucker à prática administrativa, considerando a grande quantidade de empresas em todo o mundo que a adotou com sucesso. Argumentam que a administração tradicional perde efetividade ao se ocupar com o processo e ao

decidir com regras e procedimentos, enquanto a APO se preocupa a todo instante com os objetivos e com o que é importante para alcançá-lo:

*La administración tradicional se ocupa de las comodidades de un viaje en tren, pero se olvida del destino. La administración por objetivos primero se pregunta si el tren se dirige hacia el lugar deseado y se preocupa después de que el viaje sea placentero (Parkinson et al., 1993, p. 65-66).*

Concluem os autores que a administração tradicional com seu controle e direção externa tem de impor disciplina aos trabalhadores por meio de recompensa/castigo, o que gera resistência e frustração, levando as pessoas a um trabalho mecânico, evitando assumir responsabilidade e sem iniciativa; em contrapartida, na APO há uma redução de conflitos interpessoais, já que se trata de uma forma esclarecida e democrática de se administrar sem muita preocupação ou questionamentos quanto à forma como as coisas são feitas, e um desenvolvimento da autodisciplina e autocontrole dos indivíduos, por eles terem controle sobre suas tarefas e por permitir um desenvolvimento balanceado entre os objetivos da organização e dos indivíduos. Parece haver certo romantismo na percepção dos autores da relação indivíduo/organização:

*Es como un matrimonio feliz entre el individuo y su organización, donde el individuo conserva libertad y dignidad cumpliendo sus responsabilidades hacia la organización. Todo esto puede conducir en última instancia a la creación de una sociedad más libre y más humana. Es por esto que Drucker le llama una filosofía gerencial (Parkinson et al., 1993, p. 69).*

É difícil saber o que é mais humano e digno: um trabalho sob um olhar atento de uma supervisão, ou a pressão de um resultado/meta a alcançar que freqüentemente causa ao trabalhador (principalmente ao gerente, devido à sua maior responsabilidade) estresse emocional? Mills (1977, p. 17-18) coloca que o sofrimento no nível psicológico do trabalhador do século XX encontra paralelo ao



sofrimento físico do trabalhador do século XIX. Não se pode desconsiderar que é premissa na APO trabalhar com metas elevadas e que estas, constantemente, têm seus limites esticados:

São necessárias metas de alto desempenho em todas as áreas de responsabilidade (Odiorne, 1979, p. 125).

A insistência em metas e desempenho elevados requer a avaliação sistemática da capacidade de um homem tanto para fixar metas como para atingi-las (Drucker, 1962, p. 214).

De fato, uma das grandes razões para exigir-se que a administração seja por objetivos e que se baseie nas necessidades objetivas do trabalho a realizar é a necessidade de que os chefes estabeleçam padrões altos para o próprio desempenho. E por isto mesmo o desempenho fraco ou medíocre não pode ser aceito, muito menos recompensado. O chefe que fixa os próprios objetivos em plano baixo, ou que regularmente falha em seu desempenho, não deve ser mantido no cargo. Deve ser removido e transferido para função inferior, ou demitido, em lugar de empurrado para cima (p. 211-212).

Embora, mais à frente, o autor faça uma ressalva: “O fato de que um homem cujo desempenho é em geral fraco ou medíocre deve ser removido da função também não quer dizer que uma companhia deva despedir a torto e a direito” (p. 212). Para esta delicada situação fica por conta dos dirigentes a decisão sobre o que fazer com o trabalhador que apresenta “mau desempenho” dentro desta filosofia.

Toda a filosofia gerencial da APO parte do pressuposto que as metas produtivas assumidas pelos indivíduos são suas metas pessoais – e não da organização –, e que eles têm de alcançar, se desejam permanecer na empresa, uma vez que seu trabalho agora é avaliado pelo sucesso de cumprimentos das metas. Ser avaliado pelas metas alcançadas, elevadas ou não, não parece de todo desumano, mas há seguras restrições quanto ao logro de tornar os

objetivos da organização e de seus dirigentes, objetivos pessoais e condição de permanência dos indivíduos nela inserida, além do que o valor axiomático deste pressuposto é questionável, pois objetivos individuais e organizacionais não são automaticamente harmonizados, ainda é questão em aberto na administração a congruência dos objetivos. A teoria do equilíbrio da organização de Herbert Simon explicita a necessidade das organizações de continuamente proporcionar vantagens suficientes aos seus participantes a fim de motivá-los a dar suas contribuições: “Cada participante e cada grupo de participantes recebem da organização estímulos, em troca dos quais dá contribuições à mesma (Simon e March, 1967, p. 70). Portanto ressaltamos a limitação da premissa da APO em considerar objetivos pessoais e organizacionais em consonância e, em muitos momentos, uniformidade de objetivos.

...a administração por objetivos e autocontrole pode ser legitimamente considerada como uma ‘filosofia’ de administração. (...) Assegura a boa realização pela conversão das necessidades objetivas em metas pessoais (Drucker, 1962, p. 196).

Finalizando sobre APO e autocontrole, não conseguimos vislumbrar mecanismos mais eficazes de controle organizacional à distância, mesmo com todos os avanços tecnológicos e de comunicações de que hoje dispomos. Os argumentos do autor são consubstanciados, ao afirmar que aquilo de que precisa a organização é de um princípio de administração que dê autonomia individual e direção comum aos trabalhadores, harmonizando as metas do indivíduo com o interesse geral e que:

O único princípio capaz de fazer isto é a administração por objetivos e autocontrole, que faz do interesse geral o alvo de todo gerente, substituindo o controle externo por aquele outro mais rigoroso e mais eficaz que é o controle interno. O gerente tem motivação para agir não porque alguém lhe diz para fazer isto ou aquilo, mas porque as necessidades objetivas de seu trabalho o exigem (Drucker, 1962, p. 195-196).

#### 2.2.2.2 – Exaltação do cargo: gerente o pseudo-dono

Ter o envolvimento do trabalhador com o seu trabalho é meio caminho para um trabalho bem feito e com resultado. A administração busca, incansavelmente, mecanismos que torne isto possível, alguns com sucesso, outros de efetividade duvidosa, mas, por princípio, em duas circunstâncias o envolvimento talvez ocorresse e, conseqüentemente, o resultado fosse dentro do desejável: primeiro, quando estamos envolvidos com algo próprio, quando lidamos com coisas que nos dizem respeito ou nos pertencem; segundo, quando acreditamos ser o que estamos fazendo de grande importância (importante também é quem o realiza) para nós ou para a sociedade. Assim teremos um trabalho realizado com envolvimento quando este representar uma significação, em que os efeitos têm implicações diretas sobre o próprio ator (“isto me pertence”), ou quando vier acompanhada de valores e crenças de importância individual ou coletiva atribuídos por quem o realiza.

Numa sociedade de organizações (Prethuis, 1962; Etzioni, 1967; 1971; Drucker, 1970, 1996, 2000), já não soa estranho aos ouvidos, afirmações sobre a importância do papel do gerente nas empresas, nem mesmo diante das colocações mais empolgadas: “*Sin un gerente ninguna organización puede sobrevivir por mucho tiempo. El gerente es el cerebro y el corazón de la organización*” (Parkinson et al., 1993, p. 13) ou “*el gerente es el elemento que da vida en cualquier organización*” (p. 18). Mas, indo muito além, considerações como ser o gerente peça chave para a sobrevivência da nossa sociedade: “A eficácia dos gerentes é nossa maior esperança para tornar a sociedade moderna produtiva e socialmente viável” (Drucker, 1968, p. 182) ou “dos gerentes eficazes depende, portanto, nosso bem-estar individual quando não seja, em última análise, nossa sobrevivência” (p. 8), ou para finalizar esse conjunto de citações: “Na verdade, são eles o único grupo liderante na

sociedade” (Drucker, 1976, p. 22). Essas são afirmações que fazem o cargo de gerente ser percebido, quer pelo próprio gerente, quer pelos demais membros da empresa, como de extrema responsabilidade e importância não só para a organização como também para a sociedade. Nesta perspectiva, o gerente, diante de tal responsabilidade atribuída pelos teóricos organizacionais, de forma iminente, poderia apresentar um envolvimento que lhe permita desempenhar com sucesso este papel de tamanha magnitude.

É oportuno registrarmos neste momento que, embora defendamos aqui que a literatura administrativa exalta o papel do gerente por motivos de convivência com aspectos de produtividade, eficiência e/ou controle, mais do que qualquer outro, não fechamos os olhos de forma que não possamos perceber a crescente participação e representatividade que tem o gerente em quase todas as esferas da sociedade moderna. Mesmo porque outros teóricos, com objetivos menos influenciados pelos ares funcionalistas existentes na administração, como economistas, antropólogos, sociólogos, historiadores, entre outros, registraram esta importância, por exemplo o sociólogo crítico Wright Mills, ao transcorrer sobre o desenvolvimento e centralização dos meios de administração ocorridos no século XX, afirmou que “o tipo humano do gerente tornou-se cada vez mais importante na estrutura social” (Mills, 1976, p. 97).

A autonomia que tem o gerente para a realização de seu trabalho, seja ela induzida pelos princípios da Administração por Objetivos ao permitir que ele, em conjunto com seus subordinados, elabore e estabeleça as metas e objetivos de sua área de atuação (com posterior conformidade da direção) e por não apresentar um controle cerrado sobre os processos, seja pela autonomia decorrente da valoração do papel do gerente, quer pela organização, quer pela sociedade, propicia-lhe incorporar como seu aquilo que ele gerencia. Desta maneira, ao fazer as coisas ao seu próprio modo (com responsabilidade e autoridade decorrente), o controle rígido do proprietário torna-se desnecessário, limitando-se à averiguação dos resultados combinados, estabelecidos e

esperados. O *status* e a liberdade de atuação a ele concedido podem fazer sentir-se dono do negócio, só desfeito talvez quando uma eventual e infeliz carta de demissão chega as suas mãos da matriz ou direção geral.

### **2.3 – O CONTEXTO SÓCIO-ECONÔMICO E HISTÓRICO DE 1975 AOS DIAS ATUAIS**

O modelo de desenvolvimento fordista começa a dar alguns sinais de crise na segunda metade da década de 60. “A última parte do século foi uma nova era de decomposição, incerteza e crise” (Hobsbawm, 1995, p. 15).

No momento em que se está vivendo uma crise, não é fácil identificar as suas causas. Posteriormente, em princípio, torna-se menos complexa sua compreensão. Ainda que se tenha a vantagem de um olhar retrospectivo dos fatos, podendo ligar os acontecimentos para o melhor entendimento das causas prováveis da crise, a complexidade do mundo moderno, seja por sua interligação, seja pelos avanços das relações (econômicas, sociais, políticas e de comunicações) globalizadas e dinâmicas, não tem facilitado o entendimento dos historiadores, economistas e sociólogos sobre os principais aspectos que levaram a crise do fordismo. No entanto, alguns pontos podem ser enumerados, embora se reconheça sua interligação e interdependência:

- a) O processo de internacionalização da economia, expansão das empresas além-fronteira (já registrado neste trabalho no item 2.2.2), torna praticamente impossível à continuação do compromisso fordista de desenvolvimento, principalmente no aspecto do regime de acumulação (aumento de salários vinculado aumento produtividade) e o modo de regulação praticado pelo governo – as legislações são nacionais. A pressão do capital mundial é em torno de flexibilização das relações salariais e de

um Estado menos assistencialista, o compromisso fordista limita-se às respectivas fronteiras de cada nação onde vigora (Lipietz, 1988).

- b) O modelo de produção começa apresentar uma desaceleração dos ganhos de produtividade, porém a política de aumentos salariais para os trabalhadores ainda permaneceu por alguns anos (a fim de manter a lógica consumista vigente);
- c) A organização do trabalho taylorista e depois fordista “mostram progressivamente seus limites, até mesmo do simples ponto de vista organizacional, sem falar de seus limites sociais” (Coriat, 1979 apud Lipietz, 1988, p. 59). Estes modelos que inicialmente tinham na divisão do trabalho os seus ganhos de produtividade, já não respondiam mais. Os trabalhadores excluídos do envolvimento e interação com suas funções e tarefas chegavam à sua máxima produtividade, não se tinha mais como tirar deles maior rendimento, até mesmo devido a uma limitação da natureza humana – o trabalhador é um homem, não uma máquina.
- d) O próprio avanço tecnológico que trazia cada vez mais máquinas complexas e caras e que substituíam um número também cada vez maior de trabalhadores (consumidores), era ao mesmo tempo “solução” e causa. O modelo capitalista tem em sua essencial característica a quase dicotomia competição e consumo, isto faz com que as organizações invistam em tecnologia como forma de redução de custo e aumento de produtividade, (substituição do trabalhador por máquinas) para assim chegar, através desta combinação básica, a uma maior competitividade. Mas, ao mesmo tempo, o modelo capitalista precisa dos consumidores (trabalhadores remunerados):

i.as novas tecnologias eram, esmagadoramente, de capital intensivo e (a não ser por cientistas e técnicos altamente qualificados) exigiam pouca mão-de-obra, ou até mesmo a substituíam. A grande característica da Era de Ouro era precisar cada vez mais de maciços investimentos e cada vez menos gente, a não ser como consumidores. (...) Os seres humanos só eram essenciais para tal economia num aspecto: como compradores de bens e serviços. Aí estava o seu problema central (Hobsbawm, 1995, p. 262).

- e) Desemprego estrutural crescente, aumentando, logicamente, as despesas do Estado que tinha, dentro da lógica do fordismo – tripé de sustentação do modelo: *Estado-Providência, progresso tecnológico e progresso social* -, a função, entre outras, de arcar com a situação social do trabalhador através dos auxílios-desemprego e dos programas de auxílio social, pesando, desta maneira, para a sociedade como um todo, pois esses (des)empregados eram financiados através de impostos pagos e;
- f) “Finalmente, foi a própria legitimidade do Estado-Providência e das transferências sociais que foi atacada. E, no fim das contas, com ela, todo o compromisso fordista” (Lipietz, 1991, p. 43).

Outros aspectos simultâneos ou decorrentes também podem ser destacados: i) taxa de poupança decrescente, seja devido ao incentivo ao consumo, próprio do modelo, ou pelo desemprego crescente, seja pelas conseqüências sociais decorrentes da filosofia do modelo: “Não é de admirar que os adolescentes desse período se tornassem, proporcionalmente, os maiores gastadores de qualquer setor da classe operária. O prazer imediato era o melhor que a sociedade lhes oferecia em troca da inferioridade permanente” (Hobsbawm, 1983, p. 269); ii) concentração de capitais decorrentes das fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas (Antunes, 1999, p. 30) iii) mesmo nos países desenvolvidos, setores inteiros ficaram fora da sociedade de consumo, bem como países do Terceiro Mundo (Lipietz, 1991, p. 44); iv) “colapso do sistema financeiro internacional de Bretton Woods em 1971, (...),

crise da OPEP de 1973” (Hobsbawm, 1995, p. 280); v) modificação na configuração internacional, Europa e Japão aproximam-se do nível de produção do EUA, mexendo com a hegemonia americana:

Deve-se ter sempre em mente que em 1950 só os EUA tinham mais ou menos 60% de todo o estoque de capital de todos os países capitalistas avançados, produziam mais ou menos 60% de toda a produção deles (Hobsbawm, 1995, p. 250).

Assim, o Japão e a Europa passam a concorrer no mercado internacional com o EUA, país onde nasceu o modelo de desenvolvimento fordista e onde a crise estava mais adiantada. Analisar outros porquês e conseqüências da crise não cabe na proposta deste trabalho; nossa atenção concentra-se em destacar os principais sinais de esgotamento de um modelo econômico, os quais caracterizam a existência de uma crise em proporções globais e suas complexas interligações:

A crise global não está concentrada em uma única região do mundo. As economias nacionais estão interligadas, os bancos comerciais e os negócios (controlados por cerca de 750 corporações globais) transcendem limites econômicos, o comércio internacional está integrado e os mercados financeiros de todo o mundo conectam-se por um sistema de telecomunicação em tempo real. A crise atual é muito mais complexa do que a do período entreguerras; suas conseqüências sociais e implicações geopolíticas, de longo alcance, são sentidas...(Chossudovsky, 1999, p. 11).

### **2.3.1 – Sistema capitalista e elaboração de teorias organizacionais: algumas reflexões**

O sistema capitalista, com suas regras desenhadas através do mercado, tem tão somente 300 anos dentro da história da humanidade,



no entanto, a lógica de seu funcionamento pautada numa “racionalidade instrumental ou funcional – *Zweckrationalität*” (Weber, 1968) – o concretiza e se faz apresentar como uma realidade percebida como presente desde sempre, e de forma própria e “viva”, controlando e regulando não só a economia, o que ainda assim seria peculiar somente a este período da história, mas se estendendo a todos os demais segmentos da vida humana. Guerreiro Ramos, tendo por base Karl Polanyi, situa a sociedade capitalista no seu devido período histórico: “...a economia sempre esteve ‘engastada na sociedade’, a sociedade capitalista tem que ser entendida como um caso excepcional e não como um padrão para avaliar a história social e econômica”(Ramos, 1989, p. 28). O ganho e o lucro feitos nas trocas, cerne do modelo, jamais desempenharam um papel importante na economia humana e por conseguinte, o mercado nunca antes fora senhor absoluto na vida econômica das civilizações: “A história e a etnografia conhecem várias espécies de economia, a maioria delas incluindo a instituição mercado, mas elas não conhecem nenhuma economia anterior à nossa que seja controlada e regulada por mercados, mesmo aproximadamente” (Polanyi, 1980, p. 60).

Diante de tal preponderância de um segmento – o mercado – sobre todos os demais da sociedade, é razoável considerar que na construção das teorias organizacionais a sua lógica de funcionamento – que tem por base a racionalidade instrumental, a acumulação, o valor e a utilidade das coisas (inclusive dos indivíduos) como critério soberano e hegemônico nas decisões e rumo dos acontecimentos –, influencia na constituição epistemológica dessas teorias.

Boaventura de Sousa Santos (1998, p. 59), numa crítica à perda de autonomia do conhecimento científico moderno, afirmava estar a ciência num

processo de “industrialização”, de forma global e não tão-só particularizada a uma determinada sociedade, acarretando o compromisso desta com os centros de poder econômico, social e político, os quais passaram a ter um papel decisivo na definição das prioridades e direcionamento das pesquisas científicas. Já Wrigth Mills (1976) argumentava que a ciência freqüentemente apresentava-se para justificar a desmedida acumulação de lucro e ampliação de poder das grandes organizações, em outras palavras, que a ciência estava, em muitos momentos, a serviço da ideologia do modo de produção capitalista:

Em torno de cada interesse, ergue-se um sistema fundamentado na Ciência. Contrata-se uma organização de pesquisas ou, se ela não existe, cria-se uma, na qual os pesquisadores devem fornecer estudos elaborados e de divulgação precisamente cronometrados, para defender os interesses em questão (Mills, 1976, p. 172).

Na mesma linha crítica, agora afunilando para as ciências sociais, temos numa análise de Guerreiro Ramos (1989) declarações de que a ciência social fundamenta-se numa lógica que possa atender ao sistema de mercado, indo além, de forma adstrita à tecnologia e a pesquisa, cumpre a sua primordial, talvez única, função de servir ao desenvolvimento do modelo de produção, pautada nos seus principais e precários pressupostos. Como por exemplo, a visão reducionista do indivíduo, capaz tão somente de um cálculo utilitário de conseqüências e tendo o mercado o modelo em que sua vida associada deveria organizar-se. Esta lógica da ciência social tem impacto desfigurador sobre a vida humana em sociedade e ainda mais, de forma bastante crítica, Ramos (1989, p. 22) afirma que: “A moderna ciência social deveria, portanto, ser reconhecida pelo que é: um credo, e não verdadeira ciência”.

Continuando sobre as ciências sócias e sua aproximação com o modo de produção vigente, Freitas (2000) afirma que a ciência social existe em função derivativa das necessidades de funcionamento do sistema capitalista, uma vez que as empresas cada vez mais têm participação efetiva e decisória no rumo das pesquisas no mundo: “O estoque mundial de capital privado, que vem sendo utilizado na compra de parcelas do setor público e no financiamento da pesquisa aplicada, faz com que as empresas tenham um poder decisório não só econômico, como também político...”(Freitas, 2000, p. 53). Não menos severa e atual é a afirmação de Michel Chossudovsky:

Desde o início da década de 1980, o discurso econômico dominante tem aumentado sua influência nas instituições acadêmicas e de pesquisa em todo o mundo: a análise crítica é fortemente desestimulada: a realidade social e econômica deve ser vista através de um único conjunto de relações econômicas fictícias, cuja finalidade é dissimular as manipulações do sistema econômico global (Chossudovsky, 1999, p. 34).

A “industrialização da ciência” (Sousa-Santos, 1988) ou o seu serviçalismo a uma elite dominante, também pode, talvez principalmente, ser observada nas ciências administrativas. Omar Aktouf (1996, p. 14) declara ser “a Administração uma área do conhecimento em que domina a ideologia e não a ciência”. No trabalho de Covre (1982), que buscou levantar qual a formação, o posicionamento e a função do administrador na sociedade brasileira, a autora faz algumas considerações sobre este profissional, entendendo que “o tipo de formação administrativa está intimamente conectada com os interesses do capital” (p. 11), portanto é o administrador um elemento importante para o funcionamento do modelo, ele tem como função básica incrementar a acumulação do capital e reassegurar as relações de

produção de forma mais eficaz. A sintonia do administrador com a ideologia capitalista, como mostra a pesquisa da autora, vai se intensificando durante a sua formação acadêmica e se solidificando ao longo da vida profissional:

No desempenho destes cargos (administrativos), os valores que possuem vão transfigurando-se e chegando cada vez mais próximos da ideologia dominante, o que significa dizer que quanto mais integrados estejam na empresa, mais aptos estarão para desempenhar a sua função de assalariados portadores do capital (Covre, 1982, p. 114).

Abrindo um parêntese na análise das ligações entre sistema capitalista, ciência, formação das teorias organizacionais, aqui cabe ressaltar como fica o gerente nessa situação. Ele tem um papel fundamental de facilitador e difusor das justificações elaboradas e/ou endossadas pelos teóricos, sejam estes da ciência administrativa, sociológica, antropológica, econômica, seja até mesmo da psicologia. As decisões estratégicas adotadas pela alta direção, decorrentes ou não destas justificações, normalmente, obedecem à lógica da racionalidade instrumental. O gerente, esta espécie de “camaleão-organizacional” – ora dirigente, ora trabalhador remunerado –, repassa, transcodifica, azeita, comunica, as decisões aos demais trabalhadores. Mills (1976) foi sensível ao perceber esta difícil posição do gerente de difundir e explicar as decisões de interesse do detentor do capital (os proprietários das empresas) para os trabalhadores: “Uma das principais tarefas dos gerentes é a ideologia<sup>2</sup>. Seu problema não é fácil; a procura de novas justificações irrefutáveis pode tornar-se uma atividade frenética” (Mills, 1976, p. 173).

---

<sup>2</sup> A ideologia gerencial é tema de vários estudos na administração, dentro de uma abordagem crítica, como os trabalhos do próprio Mills (1976); Bendix (1956) e estudos inclusive aqui no Brasil: Covre (1982); Avrichir (1985); Pena (1985); Serva (1990), entre outros.

Retornando à análise de constituição das teorias organizacionais, observamos no trabalho de Ramos (1989), uma demonstração do autor de articulações e mudanças de significado de termos numa direção determinada ao longo do período moderno da história – do século XVII ao XX –, para atender ou sustentar a lógica de uma sociedade em que predomina uma racionalidade determinada por uma expectativa de resultados, um interesse de conseqüências, ou “fins calculados” (Weber, 1968). O autor fala da distorção de termos como ciência, natureza e razão, mas tratando especificamente do último – razão –, numa abordagem sobre a teoria das organizações, tendo a racionalidade instrumental como base da teoria organizacional, faz uma análise da “transavaliação” da razão, assinalando que a sociedade moderna tem demonstrado uma alta capacidade de distorcer palavras e conceitos cujo significado original se chocaria com o processo de auto-sustentação desta sociedade (p. 3). Argumenta Ramos que Adam Smith, na sua obra *Teoria dos sentimentos morais*, deforma o antigo significado de razão, com o claro objetivo de adequar o termo aos critérios de economicidade, bem como Thomas Hobbes que para ser coerente com a doutrina<sup>3</sup> de que a ciência social é uma extensão da ciência física clássica, limita o conceito de razão como mero cálculo de conseqüências, no sentido mecânico<sup>4</sup>.

De acordo com Ramos (1989), a acomodação de termo razão aos interesses de momento, aponta, entre outras conseqüências, duas que valem a pena ressaltar. A primeira, citando Mannheim (1968) – que apoiado em Weber, segundo o autor –, trata a racionalidade instrumental como racionalidade funcional e alerta que na sociedade moderna há uma expansão da racionalidade funcional do campo das organizações para os demais campos sociais e desta forma impede a existência de

---

<sup>3</sup> Doutrina comungada por Galileu, Newton, Laplace, entre outros

uma ordem social verdadeira e sadia, uma vez que a racionalidade funcional sobre a vida do homem solapa suas qualificações éticas: “tende a despojar o indivíduo médio” (Mannheim, 1968) de sua capacidade de sadio julgamento (Ramos, 1989, p. 6). A segunda, citando os trabalhos realizados na chamada Escola de Frankfurt, é que a racionalidade acaba tendo um papel de repressão social, longe do conceito do que venha a ser razão, na medida que o mercado havia conquistado impulso próprio, tornado, por assim dizer, quase uma instituição independente que subordina toda a vida humana a metas que nada têm a ver com a emancipação do homem, enquanto ser. Argumenta Guerreiro Ramos:

O fato é que, nas sociedades industriais, a lógica da racionalidade instrumental, que amplia o controle da natureza, ou seja, o desenvolvimento das forças produtoras, se tornou a lógica da vida humana em geral. Mesmo a subjetividade privada do indivíduo caiu prisioneira da racionalidade instrumental. O desenvolvimento capitalista impõe limites à livre e genuína comunicação entre os seres humanos (Ramos, 1989, p. 12-13).

Dando seguimento, Guerreiro Ramos faz uma análise da sociedade moderna considerando como uma sociedade centrada no mercado, em que a principal preocupação é a prosperidade material e o padrão ético é substituído pela justificação moral do interesse imediato do indivíduo. Esta sociedade gera um tipo peculiar de conduta para o indivíduo, tirando-lhe seu senso crítico de certo ou errado, e impondo-lhe como padrão de comportamento de conveniências externas constituídas numa lógica de utilidade; serve ou não serve, conveniente ou não conveniente. Afirma o autor:

---

<sup>4</sup> Sentido mecânico: as coisas acontecem sob influência de algum tipo de antecedentes e conseqüentes (Ramos, 1989, p. 66).

Essas sociedades constituem a culminação de uma experiência histórica (...), que tenta criar um tipo nunca visto de vida humana associada, ordenada e sancionada pelos processos auto-reguladores do mercado (...). Não apenas o mercado e seu caráter utilitário tornaram-se forças históricas e sociais inteiramente abrangentes, em suas formas institucionalizadas em larga escala, mas também demonstraram ser altamente convenientes para a escalada e a exploração dos processos da natureza e para a maximização da inventiva e das capacidades humanas de produção (...), o indivíduo ilusoriamente ganhou melhora material em sua vida e pagou por ela com a perda do senso pessoal de auto-orientação (...), deu origem a um tipo de vida humana associada ordenada apenas pela interação dos interesses individuais (para a autopreservação), ou seja, uma sociedade em que o puro cálculo das conseqüências substitui o senso comum do ser humano (Ramos, 1989, p. 52).

Na argumentação do autor, é através da ciência social – uma ideologia disfarçada –, e da síndrome comportamentalista – ofuscação do senso pessoal de critérios adequados de modo geral à conduta humana, resultante de um “esforço histórico sem precedentes para modelar uma ordem social de acordo com critérios de economicidade” (Ramos, 1989, p. 51), que se faz entender o contexto da chamada sociedade moderna.

As ligações de mútuas causalidades entre o sistema capitalista, ciências, ciências sociais, teorias organizacionais e administrativas, feitas até aqui, devem-se ao nosso entendimento das relações dialéticas destes elementos e de suas estreitas ligações com o papel desempenhado pelo gerente na conjuntura atual. A seguir ver-se-á algumas implicações e análises para a dicotomia organizações-indivíduo; para ambiente organizacional e o trabalho dos gerentes e vínculos aos aspectos analisados anteriormente.

### 2.3.2 – Sociedade Moderna, Homem-Organizacional e estratégias de integração dos indivíduos às organizações

Para Etzioni (1967) a sociedade moderna caracteriza-se pela “Sociedade de Organizações” (Presthus, 1962). Aspectos marcantes das sociedades contemporâneas podem ser assinalados pela quantidade, diversidade, pela importância das organizações formais na vida dos indivíduos e, sobretudo, pelos espaços do cotidiano que ocupa na vida destes de maneira que para atender às suas necessidades sociais e pessoais encontram-se mais dependentes das organizações de forma sem precedentes na história das civilizações (Serva, 2001). Para esta sociedade de organizações, Etzioni (1967) argumenta que o homem moderno apresenta alguns traços marcantes de sua personalidade, o que o faz um “homem organizacional” (Whyte, 1966; Etzioni, 1967) por excelência. São três aspectos que o autor aborda:

- **Um indivíduo habituado a ir e vir entre diferentes unidades sociais** – família, grupos de amigos, clube, trabalho, grupo religioso – transitando constantemente em diferentes organizações.
- **Grande tolerância à frustração e à capacidade de adiar a recompensa.** – “Esta qualidade psicológica é fundamental para uma grande diversidade de aspectos psicológicos mais específicos e concretos, necessários ao trabalho racional de organização” (p. 171).
- **Orientação pela realização** – isto é, a necessidade psíquica de obtenção de maiores recompensas materiais e simbólicas. A organização se caracteriza por uma série de seqüências de posições ou “carreiras”, nas quais as recompensas são classificadas em ordem crescente, a fim de recompensar o homem da organização pelo seu conformismo às regras e pelo bom desempenho de suas tarefas. Todavia, esse recurso, com um mecanismo utilizado para promover a cooperação e o conformismo, só é



eficiente, se o indivíduo deseja intensamente as recompensas (p. 171-172).

A densidade de organizações com que se depara o indivíduo no mundo moderno e sua maior dependência delas para satisfazer suas indefiníveis necessidades, combinados com os traços citados acima levariam este “homem-organizacional” (Etzioni, 1967) a uma personalidade mais conformista (Serva, 2001). Estes aspectos do indivíduo de apresentar maior dependência das organizações formais e de um caráter mais concorde, parece não passar despercebidos das estratégias de gestão de pessoas nas empresas modernas.

Um indivíduo em busca de uma realização pessoal, de uma identificação (Enriquez, 1974, 1997), mas com o senso comum comprometido por uma ordem de utilidade soprada pelos ventos do mercado via sociedade; uma ciência social “aplicada” (e comprometida) aos interesses do sistema capitalista (Mills, 1976; Covre, 1982; Santos, 1988; Ramos, 1989; Pagès et al., 1993; Aktouf, 1996; Chossudovsky, 1999), sistema este que funciona como uma espiral no que se refere à competitividade entre as organizações e mesmo entre os indivíduos, indivíduos de personalidades conformistas e incentivados ao individualismo, ampliam o contexto social-econômico aqui abordado. Diante deste contexto, as organizações direcionam suas políticas e práticas de gestão para que possam ter indivíduos integrados e desta forma contribuir para sobrevivência e desenvolvimento das mesmas.

Freitas (2000) argumenta que as organizações cada vez mais assumem importância na vida dos indivíduos, e as relações estabelecidas no mundo do trabalho tendem a monopolizar a vida social dos sujeitos, desenvolvendo vínculos estreitos entre a empresa e seus funcionários, ou seja, a empresa tenciona englobar tudo o que venha a

ser o universo do indivíduo. Acrescenta ainda que os indivíduos, em sua relação com o trabalho, buscam algo além da simples remuneração financeira, anseiam por uma identificação, uma fonte de referência em que possa construir sua auto-estima e sua apresentação social, o que para a autora significa dizer que essa relação passa pelo afetivo:

As organizações não são apenas lugares onde o trabalho é executado. São também lugares onde sonhos coexistem com pesadelos, onde o desejo e as aspirações podem encontrar espaço de realização, onde a excitação e o prazer da conquista convivem com a angústia do fracasso (Freitas, 2000, p. 42).

As organizações captam a existência do lado humano dos trabalhadores, seus sonhos, alegrias, frustrações, expectativas, inquietação, fragilidades..., e se apresentam como o local com possibilidades reais para a realização das fantasias da conquista, do reconhecimento e do poder. Pagès e outros (1993) na obra *O poder das organizações* afirmam que as organizações percebem estes anseios dos indivíduos e se apresentam como um lugar de resposta a eles:

[As organizações] tiram uma parte de seu poder do fato de trazerem uma 'resposta' às contradições psicológicas individuais e interindividuais. Elas permitem ao indivíduo defenderem-se da angústia, lhe propõem um sistema de defesa sólido, socialmente organizado e legitimado pela sociedade, às custas de reforços múltiplos (...) Oferecem uma solução global aos problemas da existência" (Pagès et al., 1993, p. 39-40).

Enriquez (1974), aborda sobre a cooptação do indivíduo pela organização, e mostra o logro que isso significa para o indivíduo.

Na verdade, toda organização se apresenta como um lugar onde cada um vai tentar realizar seus projetos, seus desejos e soberanamente como o único lugar onde esta tentativa pode desenvolver-se. Os homens não podem existir, psicológica e socialmente, a não ser inseridos em organizações nas quais lhes é designado um certo papel e um certo *status* mais ou menos fortemente formalizado... A organização, enquanto conjunto estruturado e estabilizado, vai colocar cada um no desafio de provar sua existência e vai instaurar a gramática da luta pela vida (Enriquez, 1974, p. 65).

As organizações (e não somente as empresas) re-afirmam determinados valores, tratam de dar sentido à ação de seus membros, consciente e voluntariamente constroem sistemas e criam estruturas a fim de modelar os pensamentos dos indivíduos e induzi-los a comportamentos indispensáveis às suas próprias dinâmicas e, deste modo, conseguem imprimir suas marcas sobre o pensamento e sobre o aparelho psíquico, chegando assim a integrar seus colaboradores na “cultura” que elas propõem e impõem, e a desenvolver motivações nos indivíduos com a finalidade de contribuir na realização dos objetivos organizacionais (Enriquez, 1974).

Ao gravar sua “cultura” nos indivíduos, o autor coloca que as organizações poderão ter no seu elenco colaboradores que, no seu imaginário, acreditam ser tão onipotentes quanto a organização, os indivíduos identificam seu poder com o poder da organização, passam a acreditar ser a empresa portadora de seu próprio ideal. A vontade do indivíduo em legitimar sua vida, faz com que ele encontre campo fértil para isso nas organizações, uma vez que elas oferecem um sistema de legitimação já pronto (definido e sistematizado), e na medida em que o mesmo vai sendo interiorizado, vai servir de norma de comportamento aos indivíduos, o que lhes tiram o fardo da interrogação, da dúvida, da inquietação e da busca sobre o sentido de suas ações, ou seja, o sentido já está aí, basta adotá-lo, não só é menos penoso como também

poderá trazer benefícios para o indivíduo (promoções, premiações, gratificações, reconhecimentos, *status*, etc.), pois, quando a onipotência imaginária, a legitimidade da vida tornam-se estruturas estáveis da existência humana, não há mais lugar nem para o sonho nem para o desejo, só restando o regime de necessidades a satisfazer: primárias e secundárias, que devem ser encampadas pela organização “mãe protetora e atenta” (Enriquez. 1974. p. 74).

Wright Mills, analisando as organizações burocráticas, observa também a “interação” dos indivíduos com a organização e a mescla dos objetivos individuais com os organizacionais afirma:

Como os objetivos de cada uma dessas atividades (atividades burocráticas das empresas) devem estar relacionados a um grande propósito, os objetivos da empresa terminam por se tornarem as motivações dos homens, e vice-versa (...) com o tempo, a própria imagem que eles têm de si mesmos, do que fazem e do que são passa a provir da empresa (Mills, 1976, p. 128)

### **2.3.3 – Ambiente de trabalho**

Transcorrendo pela teoria geral da administração e observando as mudanças dos ambientes onde se aplicam as práticas organizacionais decorrentes dessas teorias, poder-se-ia entender (ou desejar) este ambiente como sendo mais humano do que aquele apresentado nos séculos passados.

Se a Teoria da Administração evoluiu, seguramente só podemos considerar em alguns aspectos como de: organização; controle; coordenação; no aspecto de tecnologia; de eficiência e redução de custos; de produtividade, contribuindo espetacularmente para uma produção de bens e serviços, permitindo, assim, oferecer à sociedade uma riqueza material nunca vivida –

embora se reconheça um primeiro ensaio de bem-estar material vivido pela civilização no século XIX (Polanyi, 1980) -, mas, quanto ao aspecto humano, tanto para quem serve às organizações, quanto para quem por elas são servidos, talvez seja prudente considerar uma *trajetória* da Teoria da Administração, deixando o termo *evolução* para os apologistas do sistema de produção capitalista.

É no mínimo questionável que as práticas administrativas, constituídas ou não sob influência da realidade do momento – obedecendo à lógica de interação vigente entre as sociedades, se não da interação pelo menos da imposição da(s) nação(ões) que detém a hegemonia do momento –, de serem elas resultado de modismo ou conhecimentos estruturados perduráveis; possam ser observadas historicamente e entendidas como sujeitadas a um processo de evolução no que se refere a suas influências sobre o ambiente humano dentro das organizações. O sociólogo Sennett (2000), no seu trabalho *A corrosão do caráter*, argumenta ser a melhoria do ambiente de trabalho algo meramente ilusório, uma vez que o trabalho moderno nas empresas apresenta i) ênfase em *trabalhos de curto prazo*; ii) mais direcionado à execução de projetos e iii) *altamente flexível*; não permitindo, desta maneira, “que as pessoas desenvolvam experiências ou construam uma narrativa coerente para suas vidas” (Sennett, 2000).

Ainda sobre o ambiente de trabalho, mas já analisando outros pontos que não os levantados por Sennett, Mills (1976), ao comparar a situação do trabalhador moderno com a do século XIX, descreve uma situação desfavorável para o primeiro. Considerando haver exploração do homem no trabalho em ambos os momentos, entende ser a situação do homem moderno mais sofredora, uma vez que os mecanismos de exploração se sofisticaram, deixando de ser só físico, material e passando para o psicológico e o emocional, portanto mais sutil e, provavelmente, mais eficientes no que se refere ao alcance dos resultados objetivados pela organização:

No sistema de autoridade explícita da sociedade firme e sólida do século XIX, a vítima sabia que estava sendo explorada, e a miséria e o descontentamento dos fracos eram explícitos. No mundo amorfo do século XX, em que a manipulação substitui a autoridade, a vítima não reconhece sua situação. O objetivo oficial, executado com o auxílio dos mais modernos equipamentos psicológicos, é fazer que as pessoas interiorizem o que a administração deseja que elas façam, sem que tomem consciência das motivações reais de seus atos. Muitos agulhões estão dentro dos homens, sem que eles saibam como entraram, ou mesmo que existem. Na passagem da autoridade para a manipulação o poder passa do visível para o invisível, do conhecido para o anônimo. E com a elevação dos padrões materiais de vida, a exploração torna-se menos material e mais psicológica (Mills, 1976, p. 129).

O ambiente de trabalho do gerente está mais desumano que no passado? Talvez ainda seja uma questão em aberto para os teóricos sociais, não obstante, apresenta-se de maneira mais assertiva que a complexidade do trabalho gerencial aumentou. O pensamento organizacional ordinário já não é mais adequado para pensar problemas complexos que enfrentam os gerentes dos nossos tempos (Kliksberg, 1993), ou, como afirma Ansoff (1981, p. 200), com relação ao perfil do gerente da era pós-industrial: “O conhecimento generalista não será bastante profundo para equipá-lo no sentido de que possa tratar evidentemente de ações gerenciais muito complexas e multifacetadas”. O gerente vive uma realidade caótica, com trabalhos administrativos intensos, descontínuos, de natureza variável, com cargas inesperadas de tarefas imprevistas e, portanto, focado no imediato (Motta, 1991).

O que faz o gerente? Assim começa Mintzberg (1973), em sua obra *The nature of managerial work*. Este questionamento o acompanhava desde a infância, pois, observando o trabalho truncado de seu pai – um dirigente de uma pequena empresa -, nada assemelhava ao já afirmado por Fayol: *prever, organizar, comandar, coordenar e controlar*. Muito do

material publicado na área só o remetia à compreensão de um super-herói, devido a tantas habilidades, competências esperadas. Ele resolveu verificar de perto o trabalho de alguns gerentes e durante cinco semanas acompanhou todo o trabalho cotidiano, percebendo que nada se aproximava da imagem tradicional do gerente, nada tinha da chamada administração “eficaz”, e registrou algumas observações. A similares conclusões também chegou John Kotter, professor na Universidade de Harvard, ao investigar, cuidadosamente, o dia de trabalho dos gerentes “bem-sucedidos”, conforme registrou Kliksberg (1993).

#### QUADRO IV – O trabalho do gerente

<b>NÃO</b> é: <b>ordenado</b> , <b>contínuo</b> e <b>seqüencial</b> , nem <b>uniforme</b> e <b>homogêneo</b>	<b>É fragmentado, irregular, mitigado, extremamente mutável e variado.</b> É também marcado pela <b>brevidade</b> : tão logo o gerente termina uma atividade, é necessário saltar para outra e assim por diante sem cessar.
<b>NÃO</b> é derivado de suas <b>iniciativas</b> , de sua <b>vontade</b> transformada em decisões.	<b>É</b> uma série interrompida de <b>reações</b> a todos os tipos de solicitações que vêm do meio <b>ambiente</b> (interno e externo)
	Passa mais de dois terços de seu tempo em <b>comunicação verbal</b> , sob a forma de discussão face à face, de reuniões, de telefonemas, etc.
	Retorna muitas vezes, por curtos períodos, às mesmas questões; ele está longe de corresponder à idéia tradicional de ser aquele que trata um problema de cada vez, com ordem e serenidade

	Ele é um tipo de ponto focal, de interface ou de ponto de convergência entre várias séries de níveis e agentes na vida da organização.
	Facilitador das interações das várias categorias (ambiente externo e interno, colaboradores, parceiros, superiores, subordinados, etc).

Fonte: Adaptado Mintzberg (1973)

Os estudos de Motta (1991), sobre as funções do gerente, apresentam resultados semelhantes às observações de Mintzberg. Identificou o autor uma realidade de trabalho extremamente ambígua e repleta de dualidades, cuja ação gerencial se faz de forma fragmentada, intermitente, de natureza variável, reativa. O quadro abaixo sintetiza bem as observações de Paulo Roberto Motta:

#### QUADRO V – As funções do dirigente

Poder e autoridade dependente de <b>injunções contínuas</b> e de informações obtidas de várias maneiras.
<b>Negocia</b> assuntos diversos, ganhando e perdendo, <b>tenso, nervoso e incerto</b> quanto ao resultado das decisões.
Atuação baseada em <b>ações desordenadas e intermitentes</b> . Processo decisório marcado também por <b>decisões intuitivas</b> e influenciadas por lealdades pessoais e comunicações verbais face a face.
Preocupação prioritária com operações atuais e solução de <b>problemas prementes</b> .
<b>Trabalho não-programado</b> , em grande parte <b>imprevisível</b> .
Enfrentamento constante de <b>contingências e de problemas desconhecidos</b> .
Recebe informações fundamentais através de um sucessivo e variado número de contatos pessoais.
<b>Comportamento informal</b> e interativo.
<b>Trabalha assistematicamente</b> , de forma <b>superficial e intermitente</b> em um grande número



de tarefas, exercendo funções diferentes no que se refere a cada tarefa.
--

<b>Trabalho restritivo, de curto prazo</b> , orientado a problemas e <b>fragmentado</b> .
---

Fonte: Adaptado Motta (1991)

Para Motta (1991) o dirigente, diante desta realidade, necessitaria apresentar algumas habilidades: i) cognitiva, para saber categorizar problemas administrativos e estabelecer relações entre categorias; ii) analítica, para saber a utilidade das técnicas e adquirir mais profundidade e criatividade na solução de problemas; iii) comportamental, agir de forma a obter mais respostas comportamentais dos trabalhadores mais consistentes com os objetivos organizacionais; e finalmente, iv) habilidade de ação, para transformar objetivos, valores e conhecimento em formas efetivas de ação.

Mintzberg (1973), a partir dos registros de suas observações (Quadro IV), formulou um conjunto dos principais papéis (três), subdivididos em dez papéis secundários referentes ao tempo gasto do gerente no seu dia-a-dia:

#### QUADRO VI – Os papéis do gerente

INTERPESSOAIS	INFORMACIONAIS	DECISÓRIOS
De <b>representação</b> : Representa a organização em toda a sorte de cerimônias, respondendo a solicitação externa.	De <b>observador</b> : Busca e recebe informações pertinentes às operações.	De <b>empreendedor</b> : Sempre presente e ativo, na empresa e fora dela, em ocasiões de expansão, melhoria e lançamento de projetos novos.
De <b>líder</b> : É quem motiva o grupo, quem guia, quem catalisa a ação de seus colaboradores, quem dá o exemplo.	De <b>difusor</b> : Difunde, no interior da organização, os elementos pertinentes à informação recebida, assegura-se que a boa informação chegue ao destinatário correto.	De <b>regulador</b> : Faz face a toda situação nova, tomando providências cada vez que se torne necessário.
De <b>agente de ligação</b> : Cria e mantém redes de informantes, participa de comis-	De <b>porta-voz</b> : Fala pela sua organização, pelo seu grupo de subordinados, represen-	De <b>distribuidor de recursos</b> : Zela para que cada um disponha, no momento devido, dos meios necessários à

sões e comitês em outras instituições, é membro de diferentes clubes e associações.	tando-os perante o meio externo e/ou interno.	realização da sua parte. De <b>negociador</b> : Participa de todas as discussões que dizem respeito à empresa.
---	---	---

Fonte: Adaptado Mintzberg (1973)

Pelas informações levantadas por Mintzberg (1973) e Motta (1991), percebe-se o exercício de uma função numa situação de quase caos (fragmentado, irregular, mitigado e variado), o controle de situação tão almejado apresenta-se utópico (extremamente mutável, descontínuo e de natureza variada), previsibilidade e planejamento próximo ao que se poderia chamar de impossível (é uma série interrompida de reações, não é derivado de suas iniciativas, de sua vontade, atenção para o imediato).

Por que tamanha distância, muitas vezes até mesmo oposição entre o trabalho do gerente descrito por Henry Mintzberg e Paulo Motta, bem como o divórcio dos processos (a menor preocupação com o *como fazer*) visto na APO, tratada inicialmente por Odiorne e Drucker, com o trabalho do gerente na Administração Clássica de Taylor e Fayol?

Em uma primeira aproximação, os diferentes cenários analisados nos dão algumas sinalizações. Situações diferentes exigindo soluções diferentes. Com os pontos elencados no início do item 2.3., entre eles: retração da capacidade de consumo das sociedades; queda do crescimento econômico; desemprego estrutural; falência do Estado-Providência; crise social; colapso do sistema financeiro em 1971, tem-se a configuração de um **esgotamento do modelo de produção**. As organizações, diante deste cenário, e mantendo sua premissa: busca do lucro máximo seguindo a lógica de um regime de acumulação do capital, e sua realidade: ambiente de competição, têm como resposta ou dialeticamente constituídos a minimização dos custos através, invariavelmente, da redução salariais ou da mão-de-obra; ou a redução do seus custos pelo ganho de produtividade via tecnologia para se manter competitiva. São

acontecimentos ou respostas interligados, inter-relacionados e interdependentes.

A complexidade do trabalho do gerente com que se deparou Mintzberg e a “desesperada” e quase exclusiva preocupação com os resultados da APO estão intimamente ligados com a complexidade e a crise contextualizada anteriormente do mundo globalizado da nossa sociedade atual.

Findo o levantamento sócio-econômico e histórico, e algumas reflexões sobre: i) a influência do sistema capitalista na constituição das teorias organizacionais; ii) as estratégias das empresas; iii) e o ambiente de trabalho, adequado se torna analisar as aptidões esperadas dos gerentes pelas organizações.

#### **2.3.4 – As exigências organizacionais ao gerente**

Em diferentes momentos da trajetória das teorias administrativas, observamos a conexão desta com a realidade vivida naquele instante. Registramos diferentes exigências aos gerentes em momentos distintos do levantamento sócio-econômico e histórico. A administração clássica de Taylor e Fayol, que ressaltava a necessidade de encontrar alguma ordem para se produzir e para estruturar a organização, de levar conhecimento científico e mecanismos de controle para dentro das indústrias, fez do gerente um supervisor das tarefas que passavam a ser pensadas e planejadas antecipadamente à execução, um colaborador e instrutor dos operários que tinham perdido o controle intelectual sobre seus trabalhos, um registrador, entendedor dos manuais; um controlador e um sujeito que se eleva a uma categoria acima dos demais operários, tinha ele agora princípios e missões a cumprir: de pensar; de estabelecer direção única dos objetivos; de velar o organismo material e social; de aplicar sanções, entre outras. Logo em seguida,

começamos a perceber algumas funções mais refinadas para o gerente que passou a ser considerado o canal de comunicação da organização, elemento em posição-chave para o fluxo de informações e responsável por formular, divulgar os propósitos da organização e de manter a disposição dos colaboradores em cooperar para que assim possa buscar tais propósitos, exigindo dele gerente novas habilidades que viam sendo trabalhadas pelas Escolas das Relações Humanas e pelos comportamentalistas, aportados na psicologia e na sociologia.

Durante os “30 anos gloriosos” (Lipietz, 1988) do modelo de desenvolvimento fordista, compreendido entre os anos de 1945 e 1975, observamos um extraordinário crescimento econômico e transformação social no mundo, principalmente na América do Norte e na Europa Ocidental. A organização científica do trabalho e as doutrinas administrativas permitiram um crescimento espetacular da produtividade nas indústrias, os trabalhadores tiveram ganhos reais de salário e constituíram os principais elementos da sociedade do consumo de massa, característica essencial do fordismo. As empresas, por sua vez, experimentam uma expansão além-fronteira nacional – as multinacionais –, e novas estratégias de gestão se faziam necessárias. A administração por objetivos e seu foco maior nos resultados e menor nos processos, bem como do controle à distância, trazem para o gerente mais responsabilidade e a pressão das metas, uma nova mentalidade de dono-do-negócio e de auto-controle (Drucker, 1976), há uma exaltação do papel do gerente, uma figura cada vez mais importante na estrutura social (Mill, 1976).

Nos anos que se seguiram vimos o modelo de desenvolvimento fordista entrar em crise; demonstramos algumas evidências de um esgotamento do sistema capitalista (Lipietz, 1991), malgrado impor ainda de forma hegemônica sua lógica de funcionamento não só no mercado, mas, inclusive, nos demais espaços sociais, e da sua estreita e intrincada relação na construção do conhecimento científico geral, nas ciências sociais e especificamente na

administração. Tratamos também de analisar a intensificação do número de organizações – uma característica do mundo moderno –, a dependência maior do homem das instituições e os reflexos na sua personalidade (Etzioni, 1967). Verificamos um cenário competitivo, de rápidas mudanças e excesso de informações, configurando-se, desta forma, a instabilidade da sociedade moderna – “A ‘aldeia global’<sup>5</sup> maximizadora das interdependências, sacudida quase que de hora em hora por continuas transformações...” (Kliksberg, 1993, p 184) –, esperam-se organizações ágeis e flexíveis, para tanto, gerentes também ágeis, com visão do negócio, da empresa, do mercado e do contexto; que saibam lidar com a *complexidade* e sejam *flexíveis*, abertos a mudanças a *curto prazo*; com atitudes pró-ativas; que assumam *riscos* constantes e sejam desprendidos da burocracia e da regra/rotina limitante, vivendo, permanentemente, na ambigüidade e na incerteza. Seu trabalho apresenta-se mais fragmentado, mitigado, irregular, muito mais reativo do que decorrente da sua iniciativa ou vontade.

Isto posto, trataremos em seguida de algumas das exigências atuais ao gerente que freqüentemente são apontadas na literatura administrativa ou levantadas em outras escolas como na sociologia, psicossociologia, antropologia, e que podem, eventualmente, estabelecer implicações com o *workaholism*.

#### **2.3.4.1 – A aceitação de risco**

O papel do gerente requer, por definição, a aceitação de riscos de alguma espécie (McClelland, 1972, 1987; Ansoff, 1981; Schumpeter, 1982; Sennett, 2000). “É característico que os fatores determinantes do resultado dos esforços no campo dos negócios sejam numerosos e difíceis tanto de avaliar como de

---

<sup>5</sup> “Aldeia global” expressão cunhada na década de 1960 por McLuhan (Hobsbawm, 1995, p. 24).

controlar (...) Grande parte dos esforços dos executivos de empresa é dirigida para a minimização das incertezas” (Sutton, 1954, p. 19 apud McClelland, 1972 p. 259). A incerteza é que faz a justificativa da existência do gerente numa organização, se não existir uma incerteza significativa, se a atuação adequada a uma determinada situação implicar a aplicação de um procedimento conhecido de antemão, por mais complicado que seja, a fim de produzir um resultado conhecido e previsível, não se poderá dizer que houve uma ação gerencial, que houve uma tomada de decisão. É claro, as atividades da vida requer em tomadas de decisão e, de modo geral, alguma dose de incerteza, a questão a que este grau de incerteza costuma ser inferior ao do executivo empresarial (McClelland, 1972). A própria aceitação de risco implica num outro papel – **tomador de decisão** -, não há *tomada de decisão* quando os resultados já são previsíveis.

Ampliando o fator risco para o contexto além organização – para a sociedade como um todo -, o sociólogo Ulrich Beck no livro: *La sociedad del riesgo: Hacia una nueva modernidade*, declara: “na modernidade avançada, a produção social de riqueza é sistematicamente acompanhada pelas produções sociais de riscos” (Beck, 1998). Se o elemento risco sempre existiu, o que o diferencia do passado é a sua contínua frequência e a pretensão de apresentar-se como normal na sociedade moderna além de se verificar como parte das exigências organizacionais aos gerentes *o saber aceitar e lidar* diariamente com este elemento.

#### 2.3.4.2 – A Complexidade

Para Motta (1991, p. 35) “a complexidade do mundo organizacional moderno tem modificado dimensões clássicas de gestão e substituído formas antes rígidas e precisas por formas ambíguas e flexíveis”. Questões como estrutura, hierarquia, especialização do trabalhador, formas de decisões

administrativas adquirem características de flexibilidade em decorrência da complexidade. São alterações provocadas pela própria evolução do meio social, econômico e político em que estão inseridas as organizações.

Esperam-se gerentes que sejam capazes de gerir na complexidade do ambiente organizacional, operando em situações de instabilidade e imprevisibilidade, valorizando o trabalho em equipe para que possam, através das posições divergentes dos componentes, chegar às mais razoáveis opções, abrindo mão da quase utópica melhor solução: “O novo gerente deve capitalizar as outras opiniões, porque é possível entender melhor a realidade complexa e ambígua, se os ângulos de leitura forem aumentados” (Kliksberg, 1993, p. 195), portanto mente aberta para visualizar múltiplos contextos simultâneos e diversas soluções ou, nas palavras de Motta:

Para agir na complexidade, é necessário que dirigentes aprendam, em primeiro lugar, a usar sempre múltiplos fatores para examinar o mesmo problema; procura aceitar perspectivas diversas, trazidas por pessoas de profissões e de unidades organizacionais diferentes (Motta, 1991, p. 69).

O trabalho em equipe também se faz necessário para o gerente não só pelas multifacetadas visões dos seus componentes que podem favorecer na busca de soluções, na identificação mais rápida das alternativas principais e suas relações, no conhecimento mais adequado a ser aplicado e o método que deverá ser utilizado, mas, sobretudo, pela incapacidade de absorção e aprendizado em uma única só pessoa das habilidades, competências, dados, informações, conhecimentos pertinentes à sua área ou, estendendo, a organização e ao mercado. Além do que, segundo análise de Motta (1991), a complexidade exige uma capacidade de diferenciação que ultrapassa os limites das associações simplistas, típicas do senso comum. É preciso entender que características boas ou ruins nem sempre se associam em bloco, visões

múltiplas, construídas por um único indivíduo ou com o auxílio do grupo, da equipe, favorecem o entendimento dos fatos e melhor diagnóstico para as decisões. Em verdade, a complexidade da empresa moderna carrega uma alta dose de contradições, paradoxos, desordens e irracionalidades.

O gerente especialista será atropelado pela rapidez da mudança. Na sociedade do conhecimento qualquer indivíduo com qualquer tipo de conhecimento terá que adquirir novos saberes a cada quatro ou cinco anos sob pena de tornar-se obsoleto (Drucker, 2000), o gerente generalista seu conhecimento não será bastante profundo e suficiente para equipá-lo de forma adequada a fim de que possa tratar as complexas ações gerenciais de hoje (Ansoff, 1981).

A atual taxa de inovação tecnológica é a mais alta e acelerada que se conhece na história da humanidade e a baixa previsibilidade como característica central das grandes mudanças (Kliksberg, 1993), tornam ainda mais complexo o trabalho de quem diariamente tem que se posicionar diante do novo, fazer escolhas, se inteirar e interagir com o ambiente externo que está globalmente integrado. Ambiente não só integrado, mas extremamente mutável, ambíguo e instável (Ansoff, 1981).

Para Kliksberg (1993) o grande desafio da gerência é o de aprender a gerenciar a complexidade, sair das condições de estabilidade limitada e enfrentar meios em contínua mudança, turbulentos e de uma competitividade agressiva e crescente, tomando decisões presentes não a partir do passado, mas do futuro possível, pensando-o como vários cenários prováveis, não mais projetando-o a partir de um ponto de vista fixo, permanecendo aberto, suspendendo juízos até que surja uma visão compreensiva da situação, captada das opiniões divergentes dos seus colaboradores.



### 2.3.4.3 – A Flexibilidade

A complexidade exige flexibilidade e grande capacidade de ação por exceção. No trabalho do gerente moderno, não se apresenta mais como possível o controle ou o conhecimento do todo, a resposta em forma de ação vem por uma escolha ou decisão pelo controle da exceção. A complexidade também recai na flexibilidade devido às condições altamente mutantes, exigindo uma alta capacidade de adaptação (Motta, 1991).

Para Motta (1991), a busca de flexibilidade pela administração se deu a partir de constatações crescentes de que as antigas formas organizacionais em que a estrutura antecedia (e prevalecia sobre) outras dimensões da organização, não mais se coadunavam com as necessidades atuais das empresas. “Foram demonstradas, ao longo dos anos, as vantagens de estruturas facilmente modificáveis e adaptáveis às mudanças rápidas que caracterizam a sociedade moderna” (p. 112). Na primeira metade do século passado, a construção da teoria organizacional se fundamentava nos idéias burocráticas, estruturas fixas e se imaginava existir um certo controle administrativo sobre a realidade, assim, como vimos na administração clássica, existiam uniformidade, conformidade nos processos, padrões e métodos estabelecidos. A concepção de novos modelos de flexibilidade levou a uma revisão de princípios e de crenças gerenciais, “tornou-se necessário reverter as práticas organizacionais existentes para conquistar novas idéias de flexibilidade, mais ajustáveis às mudanças, ambigüidade e contradições do mundo contemporâneo” (p. 111).

Continuando, o autor considera que a construção de novos modelos flexíveis de gestão passou por etapas, tanto na perspectiva teórica quanto na prática. Na perspectiva teórica, a primeira etapa foi marcada pela aceitação da idéia de que a estrutura é um mero instrumento de ação organizacional, alterável

segundo dimensões internas da organização e condições ambientais externas, considerando que os primeiros estudos de maior impacto sobre a flexibilidade estrutural surgiram na década de 60. (p. 112). Na segunda etapa, afirma que, como a estrutura depende de dimensões ambientais, não há necessariamente a melhor maneira de se estruturar uma organização, “tudo depende...”, concluindo, com base nos trabalhos de Lawrence e Lorsch (1973), que “o sucesso empresarial se correlaciona com a capacidade organizacional de se ajustar ao ambiente através de uma estrutura suficientemente diferenciada (alta especialização de papéis) para enfrentar a complexidade e suficientemente integrada (generalidade de papéis) para garantir flexibilidade e interdependência” (p. 115). A terceira e última etapa da perspectiva teórica é caracterizada pela visão de maior interdependência entre fatores externos e internos na definição da estrutura chegando até a uma valorização do caos organizacional, uma nova lógica menos racional, linear e técnica. Em consequência dessas idéias, as propostas para as organizações eram descentralização, horizontalizade, interdependência e comunicações intensivas. (p. 116).

Na perspectiva prática, Motta (1991) ressalta que a busca da flexibilidade constitui um processo de relativizar dimensões administrativas antes consideradas rígidas, como consequência da necessidade de adaptação a novos contextos de mudança; em outras palavras, a estrutura organizacional é uma opção arbitrária que se faz em função de circunstâncias específicas (p. 118). E, por fim, como todas as organizações estão sujeitas a variações intensas em seus processos operativos, só mesmo com a flexibilidade pode-se conseguir harmonia e o melhor controle nas atividades gerenciais, pois o mundo contemporâneo tem revelado que a mudança tornou-se uma dimensão natural e incorporada à vida organizacional, sendo menos um processo cíclico, ocasional, esporádico de reformar e transformar condições existentes, e mais uma adaptação constante, diária, de adaptar-se e de antecipar-se a provocações ambientais (p. 252).

Na análise de Sennett (2000) sobre os impactos da flexibilidade para os trabalhadores modernos, coloca que esta causa ansiedade e angústia para os gerentes, uma vez que os riscos permanentes (carreira instável, metas a serem alcançadas, novidades constantes que podem mudar o rumo das decisões implicando novos reposicionamentos, instabilidade do capital “nervoso”...) não vêm acompanhados de garantia de que serão compensados, em outras palavras, a natureza do risco significa dúvida quanto ao seu resultado final. A flexibilidade implica também a não rotina. Segundo Diderot, citado por Richard Sennett, o trabalho que apresenta certa rotina permite, o controle a quem o executa, o controle. Controle significa domínio sobre algo, e esse domínio dá tranqüilidade ao trabalhador. “Diderot acreditava, como Voltaire, que, dominando a rotina e seus ritmos, as pessoas ao mesmo tempo assumem o controle e se acalmam” (Sennett, 2000, p. 38). Endossando a necessidade da rotina na vida do homem, Anthony Giddens, talvez o principal herdeiro dos trabalhos de Diderot, argumenta: “Só testamos nossas alternativas em relação aos hábitos que já dominamos. Imaginar uma vida de impulsos momentâneos, de ação a curto prazo, despida de rotinas sustentáveis, uma vida sem hábitos, é imaginar na verdade uma existência irracional” (Giddens apud Sennett, 2000, p. 50).

A flexibilidade para lidar com a instabilidade e a convivência com o fator risco, requerem novas habilidades e competências do gerente, a fim de que esta nova situação nas organizações modernas não implique um estado de insegurança para ele, trazendo-lhe desequilíbrio psicológico e emocional. O que se espera do gerente moderno: “permanecer num estado contínuo de vulnerabilidade é a proposta que, talvez sem o saber, os autores dos manuais de negócios fazem quando celebram o risco diário na empresa flexível” (Sennett, 2000, p. 97). Resta saber se é humanamente possível para um indivíduo desempenhar um trabalho em que a instabilidade e os fatos novos são uma constante sem que isso venha causar-lhe algum distúrbio, pois a rotina na vida

do indivíduo tem um papel de proteção e de construção de narrativas: “A rotina pode degradar, mas também proteger; pode decompor o trabalho, mas também compor uma vida” (p. 49). Será que a constante busca do inalcançável controle faz com que o indivíduo (gerente) não trabalhe cada vez mais (e mais), uma vez que numa situação de freqüente instabilidade – não rotina -, o controle é algo quase utópico e por uma questão de equilíbrio e composição psicológica e emocional do indivíduo, ele, ainda assim, continue na busca quixotesca do controle de situação no seu trabalho?

A *flexibilidade* como uma das competências necessárias ao gerente moderno, exige novas formas de poder, diferentes das observadas na administração científica e clássica. Para Sennett (2000), o sistema de poder nas organizações modernas consiste em três elementos: i) reinvenção descontínua de instituições; ii) especialização flexível de produção; e iii) concentração de poder sem centralização.

O autor observa que as práticas administrativas modernas consistem em mudanças radicais, mudanças flexíveis, que reinventam decisiva e irrevogavelmente as instituições; exemplo citado é o da reengenharia, a estratégia da moda na década de 90. A essa característica da forma de poder diante da flexibilidade denominou reinvenção descontínua de instituições, em contraste com as mudanças lineares e contínuas observadas no tempo passado. Explicando de outra forma, trata-se da mudança revolucionária e gradual, tratada por Politzer (1977), em que: consiste a mudança gradual na acumulação lenta de mudanças quantitativas, aparentemente insignificante, até chegar ao novo, e a mudança revolucionária que apresenta características bruscas, tumultuosas; expressa uma crise interna da coisa, uma metamorfose em profundidade, através de uma intensificação de todas as contradições. O que se apresenta como novo na abordagem de Sennett (2000, p. 33) é a não situação

de crise em decorrência de algum fato histórico iminente, e sim uma crise que se pretende ser normal, entremeada nas práticas cotidianas das organizações.

A especialização combinada à flexibilidade é a antítese do sistema de produção incorporado no fordismo. Ela acontece graças aos programas de computadores cada vez mais sofisticados que permitem reprogramar e configurar as máquinas industriais, de acordo com a demanda (volátil) de seus consumidores; e a rapidez das comunicações, permitindo que as organizações tenham maior gama de informações sobre o seu mercado.

O terceiro elemento do poder flexível trata da concentração sem centralização, acontece através de estabelecimentos das metas de produção ou lucro. Cada gerente, equipe, grupo, unidade... têm certo nível de liberdade para trabalhar, age de forma que julga ser melhor, contanto que chegue aos resultados estabelecidos e esperados pela alta direção. “É raro as organizações flexíveis estabelecerem metas de fácil cumprimento; em geral as unidades são pressionadas a produzir ou ganhar muito mais do que está em suas capacidades imediatas” (Sennett, 2000, p. 65). Assim, nas modernas empresas o poder da alta administração continua forte, só que agora informe. O poder se apresenta sem a mesma clareza observada numa organização com estrutura hierárquica piramidal, mas sim de forma velada e complexa.

Num relatório final encomendado pela Secretaria do Trabalho dos EUA à Comissão de Obtenção de Qualificações Necessárias da Secretaria – SCANS (sigla em inglês) – em 1991, Sennett (2000, p. 131) observa algumas qualificações que se esperam dos trabalhadores numa economia flexível e tece alguns comentários, no mínimo curiosos:

**QUADRO VII – Qualificações que as pessoas precisam numa economia flexível**

Aptidões básicas verbais e matemáticas
Saber lidar com tecnologia
Saber ouvir
Saber ensinar os outros
Ser facilitador nas equipes

Adaptado de Sennett (2000)

O saber ouvir é uma qualificação necessária devido às formas de trabalho flexível, em que “os jogadores fazem as regras à medida que prosseguem” (Sennett, 2000, p. 132), ou seja, em decorrência da dinâmica do trabalho numa organização moderna, as regras escritas num manual de procedimentos não se sustentam mais, a agilidade (já discutida) não permite tal ferramenta, a realidade determina as ações e é, ao mesmo tempo, construída de acordo com as demandas do momento, “a economia hoje enfatiza o desempenho imediato e o curto prazo” (p. 132), o controle (e o que importa) é feito através do resultado do saldo final.

Saber ensinar os outros está de certa forma inserido no item posterior - ser facilitador -, significa, mesmo trabalhando e passando por várias equipes, esperar que os trabalhadores (ou, se preferir, membros de equipes) desempenhem um papel de cooperação com os demais trabalhadores à imagem do seu chefe, ou melhor “líder”, aliás como observa o autor: “líder, a palavra mais esperta no moderno léxico administrativo; o líder está do nosso lado, em vez de ser nosso governante” (p. 132). A cooperação desejada pela administração não visa, em primeira instância, o melhor ambiente para o trabalhador, e sim, como observa o antropólogo Charles Darrah, citado por Sennett (2000, p. 132), o melhor desempenho das equipes, pois a competição individual acirrada pode interferir no alcance das metas do grupo, prudente

transferir a competição para outras equipes, se possível de outras empresas. Disseminar o “saber fazer” entre os componentes da equipe torna mais eficaz o grupo e permite rodízios entre os membros, portanto a ideologia do “espírito de grupo” (o saber ensinar) acaba por ser pré-requisito para ser aceito pelo grupo.

Ser facilitador – as modernas técnicas de administração defendem que o papel do gerente não tem que ter o aspecto autoritário ou de um entendedor de manuais como visto na administração clássica, e sim de um facilitador, fazendo a analogia com um time de jogadores, tem que desempenhar o papel de um treinador. Essa mudança de autoridade, não de poder, diminui (ou tira, segundo os mais críticos) o peso da responsabilidade do administrador, transferindo para os contingentes do tempo e do lugar:

Se a “mudança” é o agente responsável, se todo mundo é “vítima”, a autoridade desaparece, pois ninguém quer ser responsabilizado (...). Em vez disso, a pressão dos colegas faz o trabalho do administrador (...). Essa ausência de autoridade deixa livres os que estão no controle para mudar, adaptar, reorganizar, sem ter de justificar-se ou a seus atos. Em outras palavras, permite a liberdade do momento, um foco apenas no presente. A mudança é o agente responsável; e não é uma pessoa (Sennett, 2000, p. 136-137).

#### **2.3.4.4 – O curto prazo**

O gerente, tendo como parte de sua rotina – de acordo com observações de Sennett (2000, p. 24;73) –, ter que constantemente formar e coordenar forças-tarefas; ter que desenvolver simultaneamente diferentes frentes de trabalho e de transitar entre elas, acaba, de forma dialética, fazendo com que ele esteja e ao mesmo tempo não esteja ligado a estes grupos, em decorrência, questões como: confiança, lealdade e o compromisso mútuo não se

desenvolvem na vida deste profissional com relação aos demais colegas de trabalho. Portanto por não contar com “laços fortes” (p. 25) de confianças com colegas de trabalho e por está no ambiente em que a competição em menor ou maior grau existe (Pagès, et al., 1993), tornam a função do gerente ainda mais árdua, clamando por outras competências que lhe permita contornar esta desfavorável situação. Não só por estar em constante trânsito e por períodos breves entre os grupos, além da competição interna que fazem com que os gerentes não possam, efetivamente, construir relacionamentos duradouros de confiança com os demais colegas, o risco, inerente ao cargo e as exigências centradas no curto prazo também colaboram. “As empresas focalizam e querem maximizar a contribuição das pessoas no resultado de curto prazo por mais que sua filosofia tenda a também apreciar o longo prazo” (Barros, 2002, p. 380). Ross Webber, num artigo intitulado *Imperativos Modernos*, registra este direcionamento da atenção das organizações para o curto prazo:

Medidas de desempenho de curto prazo também encorajam os executivo a se concentrar no agora. Eles sentem que são recompensados ou punidos por este ano, com base em medidas anuais de custos, ganhos e crescimento. A longo prazo estarão mortos ou transferidos (Webber, 1997).

Na continuidade desta análise, outro aspecto observado, não menos importante, refere-se ao caráter do gerente. Como ele se concentra nas mudanças imediatas; convive diariamente com incertezas – “a instabilidade pretende ser normal” (Sennett, 2000, p. 33) -; e apresenta frouxos laços de relacionamento com os demais trabalhadores em decorrência de sua atividade, a questão *longo prazo*, que integra a construção conceitual do termo caráter, se dissipa. Caráter “concentra-se sobretudo no aspecto a longo prazo de nossa experiência emocional. Prática de adiar a satisfação em troca de um fim futuro”



(p. 10). Logo nesta dimensão do papel do gerente em que não há visão de futuro, seja no que se refere às suas relações com os colegas (em decorrência da sua transitoriedade entre diferentes grupos de trabalho – conforme foi citado anteriormente – e de sua condição de decisor, nos momentos em que a decisão vai contra os interesses dos indivíduos e/ou dos grupos que lhes são subordinados), seja com a própria organização (mercado competitivo e constante cobranças para apresentar resultados, o não alcance pode implicar em demissão), seu caráter tende a enfraquecer.

Ainda sobre caráter, além dos fatores anteriormente abordados, que marcam a realidade do gerente (frouxos laços de relacionamentos; futuro imediato; ambiente competitivo e de incertezas), outros são também levantados por diferentes autores e que, em menor ou maior grau, estabelecem relações quanto ao termo caráter. Maria de Lourdes Covre, ao tratar de temas como a formação e a ideologia do administrador de empresa, observa que, quanto mais estiver o indivíduo ocupando cargo expressivo na empresa mais estará envolvido e melhor moldado aos valores da organização (conforme foi visto no início do capítulo), onde os valores dos indivíduos transfiguram-se, assemelhando-se aos da ideologia dominante (Covre, 1982, p. 114). Wright Mills, ao tratar da influência da burocracia das organizações sobre a personalidade dos ‘colarinhos-brancos’ e como estes se adaptam por uma questão de sobrevivência profissional, afirma:

Esses novos homens de cúpula, produtos de um século de modificações nas classes superiores, funcionam dentro das novas burocracias, que os escolhem e engendram suas personalidades. (...) Esse estilo de vida burocrático é tão influente e penetrante que, com o tempo, os tipos mais antigos de homens de boas posições terminam por mudar de caráter e de maneira de trabalhar para se ajustarem à corrente administrativa, sob pena de perderem suas anteriores posições (Mills, 1976, p. 97).

Os aspectos levantados por Sennett (2000), que poderiam causar deterioração do caráter do trabalhador moderno por não poder contar com elementos relacionados às questões de longo prazo, entram em conflito com os observados por Etzioni (1967) 30 anos atrás. Grande tolerância à frustração e significativa capacidade de adiar recompensas, são alguns dos traços de personalidade atribuídas ao homem moderno, marcado como aquele que desempenha papéis em diferentes organizações – “o homem-organizacional” (Whyte, 1966; Etzioni, 1967), estariam em contradição com as características do homem atual: focado no curto prazo, no momento presente, cujo ambiente competitivo, instável e de riscos constantes só lhe permite concentrar-se no agora e não se apresenta favorável à construção de laços duradouros tantos com outros trabalhadores, quanto com a própria empresa, muito menos com o ato de adiar a satisfação em troca de um fim futuro – elementos constitutivos do conceito caráter (Sennett, 2000). Estaria o homem-organizacional mudando o seu perfil?

#### **2.3.4.5 – Ritmo e carga de trabalho**

A palavra de ordem na administração durante as décadas de 1980 e 1990 chama-se reengenharia. A idéia que sobressai, que estabelece íntima relação com este processo administrativo, é a sempre redução de empregos. Estima-se que no país onde se originou – Estados Unidos –, pode ter chegado a 39 milhões a “redução” de trabalhadores empregados durante o período de 1980 a 1995 (Sennett, 2000, 57). Para os autores considerados papas do assunto, como Hammer e Champy (1993), reengenharia pode ser entendida como uma redefinição de processos visando à máxima eficiência. Dentro dos seus resultados, no mínimo questionáveis – segundo a Associação Americana de Administração, menos de 50% das empresas atingiu suas metas de redução de despesas e apenas menos de um terço aumentou a lucratividade (Sennett,

2000, p. 57-58) –, a redução do número de trabalhadores apresenta-se de forma nada duvidosa. Aos “vitoriosos” trabalhadores que sobrevivem ao processo de enxugamento, o que lhes restam é mais trabalho e o brilho do machado para lembrar-lhes que se não derem conta desta sobrecarga, seja pelo aceleramento do seu ritmo de trabalho ou alongamento de sua jornada, sejam ambos, poderão ser os próximos a serem cortados.

Os executivos de direção também estão muito mais inseguros. Um aspecto alarmante do enxugamento de escalões intermediários relatado por alguns estudos é uma queda do moral. Isso pode ser parcialmente explicado por uma maior insegurança na carreira (Ruddle et al., 1998).

A recente pesquisa (2002) realizada pela filial no Brasil da Internal Stress Management Association aponta como um dos principais motivos causadores de estresse no trabalho os processos de enxugamento nos quadros das companhias, e mostra como consequência do enxugamento aumento na jornada de trabalho, demonstrando que na década de 80, as pessoas trabalhavam a média de 40 a 44 horas por semana passando nos anos 90 para 44 a 48 horas e nos dias atuais a tendência é as pessoas gastarem entre 50 a 55 horas por semana no trabalho (Valdeirão, 2003).

Nas palavras de Ansoff (1981), ressaltamos a sobrecarga do trabalho do gerente decorrente das reengenharias da moda e numa passagem de Webber (1997), tratando de um outro aspecto – formação/preparação de executivos –, podemos ter uma referência no que tange à eliminação e redução de trabalhadores nos processos produtivos, mais especificamente do sujeito em estudo: o gerente:

A sobrecarga administrativa de pequenos grupos de trabalho com muitas tarefas diversas é uma característica freqüente da reorganização empresarial (Ansoff, 1981, p. 203).

O drástico corte de pessoal e de gerentes intermediários nas empresas, nos últimos anos, levou a novas preocupações sobre a eliminação de cargos de administração geral que são de grande importância no desenvolvimento de profissionais para a alta administração executiva (Webber, 1997, p. 12).

O “modismo” (Sennett, 2000; Forrester, 1997) da reengenharia é lucrativo para as empresas, mas não estamos nos referindo a uma lucratividade decorrente do melhoramento do processo reorganizado, mas sim do processo pelo processo. De Drucker (1980) a autores com posturas mais críticas sobre a reengenharia como Richard Sennett e Viviane Forrester, temos afirmações de que empresas em processo de reestruturação, com implicações em demissões de trabalhadores, têm suas ações valorizadas no mercado.

Os preços das ações de instituições em processo de reorganização muitas vezes sobem (Sennett, 2000, p. 58).

[As] cotações subiram como flechas alguns anos antes, com o anúncio da demissão-monstro pela Xerox de dezenas de milhares de trabalhadores (Forrester, 1997, p. 106).

O mercado, paradoxalmente, precisa dos consumidores (trabalhadores assalariados são consumidores) e incentiva, mais que isso, pressiona as empresas a reduzirem o número de empregados. A Bolsa, ícone deste mercado, sinaliza com alta nas ações das empresas quando estas anunciam seus processos de reestruturação (leia-se demissões), ainda que as empresas já apresentem bons resultados, a redução é sempre bem-vinda: “*embora amplamente rentáveis em 1995*, alguns florões da indústria, como Renault, IBM, GEC-Alsthom, Total ou Danone, planejaram sérias reduções de pessoal para 1996” (Forrester, 1997, p. 89, grifo do autora).

O contrário também se registra para validar a afirmação da existência da pressão do mercado complexo (para não dizer caótico) sobre as empresas, ou seja, a criação de empregos não é bem aceita, implicando queda na Bolsa.

Enquanto todos os políticos se esfalfam para nos transmitir seu ardor na luta contra o desemprego, o anúncio de uma baixa deste último nos Estados Unidos, bem recentemente, fez cair as cotações da Bolsa no mundo inteiro (Forrester, 1997, p. 105).

É nesse processo de redução contínua que situamos o gerente moderno. Ele vive muitas vezes uma situação ingrata, ora carrasco dizendo, indicando quem vai, quem fica, ora vítima do mesmo processo de demissão contingencial, por que não falar: processo rotineiro, entrando como todos os outros no contexto que chamam de “cortar as gorduras”, *dégraisse* como bem colocou Forrester (1997). O carrasco-vítima tem, ao final das reestruturações organizacionais, aumentado o grau de dificuldade para desempenhar seu trabalho, pela desconfiança dos demais colegas, pelo risco que também corre, pelo aumento do volume de trabalho. Ao que nos interessa, para atender aos objetivos desta pesquisa, o aumento do volume de trabalho administrativo nas empresas modernas parece exigir um ritmo maior de se trabalhar:

Até pouco tempo atrás, o pico de trabalho estava relacionado a projetos ou a determinado período do mês ou do ano. Isso mudou dramaticamente. Hoje não existe mais pico: o ritmo acelerado é uma constante. A média é de onze horas de trabalho por dia (Barros, 2002, p. 372).

A sobrecarga física já é evidente em muitos níveis gerenciais, em que a concentração da autoridade e da responsabilidade total num único indivíduo tornou-se impossível devido ao excesso de trabalho (Ansoff et al., 1981).

Este aumento do volume de serviço, da jornada e do ritmo de trabalho parece exigir um gerente que seja um verdadeiro atleta. Recente reportagem da revista Exame (fevereiro, 2002), trazia na capa a frase: *Procura-se atleta corporativo*. Segundo a matéria, com a eliminação de diversos níveis hierárquicos nas empresas, os executivos hoje têm mais responsabilidades, são mais cobrados e estão trabalhando mais horas. O *workaholic*, continua a reportagem, produz muito, está sempre disposto a aceitar novas tarefas, é um dos primeiros a chegar e um dos últimos a deixar o escritório tarde da noite, só que pifa, pois o trabalho fica tão presente na vida do indivíduo que ele não consegue desvincular. O atleta corporativo também apresenta uma alta produção e ritmo acelerado no trabalho, mas ao final do expediente, ele consegue se desligar do trabalho e renovar suas energias para a próxima “maratona” no dia seguinte, diferente do *workaholic* que, como um viciado, acaba com sua mente presa ao trabalho.

A expressão “atleta corporativo”, segundo a autora da matéria – Cristiane Correa –, foi cunhado pela consultoria LGE Performance Systems, empresa que inicialmente trabalhava com a preparação e melhora de performance de esportistas, posteriormente a empresa entendeu que os mesmos princípios poderiam ser aplicados no mundo corporativo. Basicamente, o trabalho da consultoria é encontrar mecanismos que levem os executivos a manter uma alta capacidade de produção e conseguir que eles tenham, depois de uma jornada de trabalho, boa e rápida recuperação nas esferas física, emocional, mental e espiritual, assim como os atletas que se recuperam depois de suas provas. *Grosso modo*, a proposta é transformar os viciados em trabalho em atletas do trabalho, de maneira que possa cobrir as exigências diárias sem que ao final venha ter algum problema de saúde, como freqüentemente acontece com os viciados.

#### 2.3.4.6 – Condenado a vencer

Do gerente, em regra, não se espera retrocesso, ou mesmo estagnação na carreira. A organização, seus pares, colaboradores (internos e externos) subordinados têm, em princípio, uma expectativa dele de crescimento na hierarquia, por ocupar um cargo visto pela maioria como uma conquista, por ser ele um premiado a ocupar uma posição, ou, em muitas situações, um “vencedor”. Pagès et al. (1993), numa pesquisa que tinha por objetivo elaborar um quadro teórico e os métodos de investigação que permitisse a melhor apreensão sobre os fenômenos de poder nas organizações, feita dentro de uma grande multinacional, percebe com certa clareza esta expectativa de crescimento que se espera do gerente e como de diferentes formas o gerente sente-se pressionado a crescer e como ele mesmo incorpora este “fato”: “(o gerente) tem o sentimento de estar preso, sugado, de não poder fazer outra coisa senão subir, de não poder mais parar, com risco de recuar. Ele não escolhe fazer carreira, realmente é levado a isto” (Pagès et al., 1993, p. 133). Outro signo desta condenação a “vitórias” é observado também por Mills (1976), agora através da remuneração de executivos: o dinheiro. Não o dinheiro em si e o que ele pode permitir ao indivíduo no que tange às suas necessidades, mas sim a simbolização deste:

Acima de determinado nível o dinheiro em si perde seu valor de estímulo, mas seu valor como prestígio e prova de êxito transforma-se em poderoso incentivo. Quanto mais dinheiro se ganha, tanto mais se precisa, e, se não é possível ganhar mais, tem-se a sensação de fracasso. Não há limite para esse círculo vicioso, nem maneira de escapar a ele; e a insegurança que ele provoca é ilimitada (Mills, 1976, p.105).

Robert Heilbroner fala de uma pulsão para o crescimento material registrado por ele não no mundo organizacional, mas na nossa cultura ocidental,

que espelha o encontrado no ambiente das empresas. Discorre tal aspecto tratando como uma voltagem única que move a sociedade, uma “atividade que está no âmago da ordem – o impulso de ir para a frente, de ganhar dinheiro, de acumular capital” (Heilbroner, 1994, p. 28).

Há uma inversão de valores na sociedade: i) uma espécie de “delírio de prestígio” (Mills, 1976, p. 272), o homem moderno, ou o “homem-organizacional” (Whyte, 1996) para o qual tudo, inclusive a imagem que tem dele próprio, depende de sua posição hierárquica numa organização, a questão prestígio, ou pelo menos a aparência, o parecer-ter-prestígio, toma uma dimensão maior nesta “sociedade de organizações” (Prethuis, 1962; Etzioni, 1967; 1971; Drucker, 1970, 1996, 2000): a luta pela existência transformou-se, em última instância, numa luta para manter uma aparência (Mills, 1976, p. 272); ii) o *sucesso* ou a busca dele é algo referenciado num modelo de produção em que prevalece a competição, e onde iii) a *utilidade* produtiva é o determinante de continuidade de existência do ser. A excelência profissional torna-se o código de apreciação dominante, o crescimento na carreira e sua utilidade para o modelo são as obrigações primárias. Na organização pesquisada por Pagès et al. (1993, p. 138) “a incapacidade de progredir, a estagnação são percebidas como um recuo, como uma ‘morte social’”.

#### **2.3.4.7 – O exemplo**

Uma das funções do gerente é a realização através das pessoas em prol dos objetivos da organização. Uma dos elementos para alcançar esta realização é a influência que o gerente exerce sobre seus subordinados. Esta influência pode ser fruto de uma situação em que ele é visto como um exemplo, seja pelo cargo que ocupa, pelos benefícios que tem, seja mesmo devido ao seu comportamento, postura e dedicação profissional. Investir (e investir muito) tão-somente no exemplo – nos gerentes –, e esperar que todos os demais – não-



gerentes –, tenham o mesmo comportamento pela expectativa de que assim se comportando chegarão lá, ainda que não tenha os mesmos benefícios ou privilégios que os ocupantes do cargo têm, apresenta-se como uma possível estratégia de motivação das organizações modernas.

A redução de custos das empresas via à redução salarial ou do número de postos de trabalho, causando uma precarização da força humana que trabalha, apresenta-se como uma tendência mundial (Forrester, 1997; Antunes, 1999). Para (Chossudovsky, 1999, p 65 e 70), “a pobreza global é um item introduzido no rol da oferta; o sistema econômico global alimenta-se da mão-de-obra barata (...) A pobreza de massa regula os custos internacionais do trabalho”. Mas, como adotar tal estratégia sem perder produtividade, sem perder envolvimento e comprometimento destes trabalhadores? A expectativa de conseguir algo (ou a esperança) tem forte relação com a motivação do indivíduo (Enriquez, 1974, 1997). Num grupo de indivíduos, retirar ou limitar alguns elementos (redução ou estagnação salarial, limitação de benefícios, poucos “privilégios”, condições desfavoráveis de trabalho, dentre outros) e manter na outra extremidade, pontualmente, indivíduos com uma gama considerável de elementos desejáveis ao trabalhador (alta remuneração, participações nos resultados, amplo leque de benefícios e premiações por metas, posição de destaque e *status* perante ao grupo, privilégios inerentes ao cargo e uma infinidade de estratégias desenvolvidas pelas gerências de recursos humanos), pode se tornar para os demais elementos do grupo objetivos a alcançar, posição a ser conquistada, ambição de carreira, motivos para se envolver e agir no seu trabalho. Os administradores ou, de forma mais ampla, a “classe de gerentes” (Mills, 1976), no aspecto remuneração encontra-se, muitas vezes, numa situação oposta a esse achatamento salarial da classe trabalhadora no mundo<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Assinala Michel Chossudovsky: “Em muitos países endividados do Terceiro Mundo, o valor real dos salários no setor moderno declinou mais de 60% desde o começo dos anos 80. A situação do setor informal e do desemprego é ainda mais crítica (...) O processo de reestruturação econômica global também atinge bem no coração os países ricos. As conseqüências são o desemprego, os baixos salários e a marginalização de amplos setores da população (...) A determinação dos níveis salariais nos países em desenvolvimento depende, portanto, não só da

registrada por Forrester (1997) e Chossudovsky (1999), tornando-se assim não só um fato isolado desta tendência, mas também numa situação financeiro-social violentamente diferenciada dos demais trabalhadores: colegas de outras áreas, subordinados, operários, terceirizados, entre outros.

O executivo de topo, profissional altamente valorizado e remunerado no mundo organizacional é, em regra, exemplo que deve ser seguido por todos os gerentes, e estes, que também ocupam um cargo, deve ser também profissionalmente ambicionado pelos demais trabalhadores:

No final do século XX, a capacidade gerencial transformou-se num 'recurso precioso', totalmente crítico para o avanço de qualquer sociedade. Ao mesmo tempo, é um recurso escasso na escala internacional (...) Dado seu papel fundamental, o status desse procurado recurso elevou-se ao ápice da valoração social, a ponto de a opinião pública passar a considerá-lo um dos atributos centrais de que deve dispor o presidente de um país (Kliksberg, 1993, p. 200).

Os gerentes são modelos de comportamento e atitudes a serem seguidos na organização pelos demais trabalhadores que, mesmo ganhando uma remuneração inferior, devem se comportar como o gerente para que um dia ele chegue lá. Em verdade, esse *lá*, se restringirá a uns poucos, mas a organização espera que todos tenham esperança, todos tenham este sonho, esta ambição e adote a mesma postura e comportamento de um gerente. Mills (1976), no capítulo intitulado *O demiurgo administrativo*, ao tratar da “irresponsabilidade

---

estrutura do mercado de trabalho nacional, mas também dos salários predominantes nos locais concorrentes de mão-de-obra barata, os chamados países reservas” (Chossudovsky, 1999, p. 30, 26 e 69). Embora os países reservas de mão-de-obra barata pressionem para baixo os salários de forma global, os países desenvolvidos apresentam certa resistência, mantendo-se elevados em comparação aos países em desenvolvimento, como mostra o autor através da comparação de salários e composição de custo de mão-de-obra de alguns setores da economia entre países desenvolvidos e em desenvolvimento: “Enquanto os salários dos empregados nos países desenvolvidos constituem aproximadamente 40% do valor agregado à produção, a percentagem correspondente, na América Latina e no Sudeste Asiático, é da ordem de 15%” (Chossudovsky, 1999, p. 70).

organizada” (termo do autor) como uma das principais características das sociedades modernas industriais, de passagem e de forma sutil, registra este distanciamento (quase isolamento) financeiro, social e político entre os gerentes e os demais indivíduos e o aspecto exemplo (ou manipulação):

Seu [do gerente] insulamento social resulta numa indiferença em face do empobrecimento material dos níveis inferiores da sociedade e do embotamento moral das camadas superiores. Não queremos dizer apenas que certos dirigentes de burocracias ou agências de comunicação procuram exercer influências (embora, de fato, isso seja verdade e sua própria ideologia baseia-se explicitamente na manipulação); mais ainda, entendemos que o controle social do sistema é feito de tal modo que a irresponsabilidade faz parte da organização (Mills 1976, p. 129).

A contradição, à primeira vista, entre o achatamento salarial dos trabalhadores e a valorização do gerente, valorização esta demonstrada de diferentes formas, principalmente através da sua remuneração, começa a dissipar se entendermos como uma estratégia das empresas tê-lo como exemplo de comportamento e atitudes para os demais trabalhadores não-gerentes. Se paga mais a esse profissional – que no final das contas corresponde com o seu trabalho e com as implicações deste no desempenho e no faturamento –, e aos outros, não tão bem pagos, espera-se o mesmo empenho e dedicação, ou melhor, não só se deseja como também se estimula, e em muitos casos essa sua postura de dedicação será fator decisivo para sua permanência na organização em um processo de enxugamento, de redução de quadro funcional.

Uma vez examinadas as exigências administrativas ao gerente: aceitação do risco, complexidade, flexibilidade, curto prazo, ritmo e carga de trabalho, ser um vitorioso e um exemplo, necessário se faz agora a análise dos aspectos mais comumente atribuídos pela literatura ao fenômeno *workaholic*.

## PARTE II

### 2.5 - O FENÔMENO *WORKAHOLIC*

Quem primeiro abordou o tema *Workaholic* foi um psicólogo e também pastor americano Wayne E. Oates (1917-1999), em 1968, num artigo intitulado “*On Being a ‘Workaholic’*”, no qual relatava sua própria experiência e, ao se comparar a um alcoólico, afirmava ser também um viciado, mas em trabalho. Wayne Oates, através de sua obra *Confessions of a workaholic: The facts work addiction*”, publicada em 1971 cunhou o termo *workaholism* como: “vício (*addiction*) para trabalhar, compulsão ou a necessidade incontrolável para trabalhar incessantemente” (Oates, 1971, p. 1).

Dando continuidade ao trabalho iniciado por Oates, a canadense Bárbara Killinger faz um estudo mais aprofundado numa perspectiva psicanalítica, colocando o *workaholic* ou o *bourreau de travail* (Killinger, 1991) como um indivíduo que, numa tentativa de ser aceito, respeitado e aprovado pelo outro, faz do trabalho um meio de alcançar tal aprovação e sucesso. Uma herança familiar de quando criança, em que era amado pela família, de forma condicionada ao bom comportamento e desempenho, dificultando, desta maneira, o entendimento da criança para separar o *ser* do *fazer*. “O amor condicional ensina a criança a ser dependente da aprovação do outro” (Killinger, 1991).

Essas e outras abordagens psicanalíticas do fenômeno *workaholic* (Fassel, 1990; Meyer, 1993; Morrow, 1983; 1993) não são contestadas neste trabalho, no entanto elas também não esclarecem o fenômeno do *workaholism* nas organizações, nem o crescente aumento de casos (Fassel, 1990; Machlowitz, 1980; Schor, 1991). Em outras palavras, embora se reconheça que parte do fenômeno pode ser explicada pela própria característica do indivíduo – sua predisposição para ser um indivíduo viciado em trabalho –, isso ainda não responde a uma das perguntas da pesquisa – a principal: qual a relação entre as

exigências organizacionais modernas feitas ao gerente com o fenômeno *workaholic*, uma vez que se observa na literatura casos em que o *workaholic*, numa perspectiva organizacional, é visto positivamente (Korn et al., 1987; Machlowitz, 1980; Puffer, 1987; Scott et al., 1997) ou mesmo casos em que as organizações selecionam novos membros considerando como pré-requisito características que assemelham ao padrão de comportamento *workaholic* (Schneider, 1987). Nosso foco de estudo está no ambiente organizacional e que este pode favorecer (e incentivar) os trabalhadores (aqui especificamente os gerentes) a um comportamento *workaholic*, através das práticas organizacionais.

Scott et al. (1997), após fazerem um levantamento multidisciplinar da literatura existente na área médica, psicanalítica, sociológica e administrativa, identificam três tipos de padrões de comportamento *workaholic*: compulsivo-dependente, perfeccionista e *workaholic* orientado para realização, bem como as potenciais ligações entre cada tipo e as conseqüências. Propõem um conceito do fenômeno e um constructo preliminar para futuras pesquisas.

Prosseguindo, os autores observam que o único conceito existente na literatura acadêmica sobre *workaholic* declarava que “o comum elemento em discussão do *workaholism* é que o indivíduo afetado é altamente comprometido (*commitment*) com o trabalho (*work*), dedicando uma boa parte do seu tempo para o trabalho” (Spence e Robbins, 1992, p. 161 *apud* Scott et al., 1997, p. 289) e, em seguida ao conceito, nas características, incluía envolvimento com o trabalho (*work*) e baixo prazer pelo mesmo, desta forma, os autores levantam algumas restrições quanto ao conceito proposto, uma vez que entendem “comprometimento” – estado psicológico ou uma atitude –, ser algo diferente de “dedicação de boa parte do seu tempo” – ação de comportamento –, e podem ou não estar relacionados. Segunda restrição é quanto à questão proposta no conceito “altamente comprometido” não pode ser conciliada com a característica “baixo prazer pelo trabalho”, uma vez que entendem estar “compromisso” intimamente relacionado com “satisfação no trabalho” (*job*).

Scott et al. (1997) colocam que não só o conceito e as características abordados por Spence e Robbins (1992) estavam confusos, como conclusões aparentemente contraditórias sobre as conseqüências do fenômeno *workaholic* para o indivíduo e para a organização também são encontradas na literatura, exemplos citados pelos autores são os trabalhos de Schaefer e Fassel (1988), que caracterizam *workaholism* como um vício (*addiction*) ou compulsão que resultam em limitado prazer, enquanto Korn et al. (1987, p.290-291), Machlowitz (1980) argumentam que *workaholics* causam muito prazer e satisfação dos seus trabalhos (*works*). Numa tentativa de reconciliar tais conclusões, a princípio contraditórias, os autores propõem uma definição de *workaholism* e para isso, i) identificam elementos primários que freqüentemente são notados na literatura administrativa e clínica; ii) examinam estes elementos por ligações conceituais; e iii) diferenciam a definição do fenômeno ou constructo do aparentemente similar constructo, a fim de assegurar a não redundância do conceito.

#### **QUADRO VIII - Características atribuídas ao *workaholic* existentes na literatura**

Provavelmente trabalha muitas horas, está sempre ocupado	Orientado para tarefa
Preocupado com o trabalho ( <i>work</i> )	Facilidade para racionalizar o excesso de trabalho
Extremamente comprometido, altamente envolvido com o trabalho ( <i>job</i> )	Identificado com o trabalho ( <i>work</i> )
Obsessivo, compulsivo	Incapaz de relaxar
Afetado com problemas físicos	Dependente medicamentos
Cronicamente fatigado	Inclinado a cometer enganos no trabalho
Perfeccionista	Depressivo, isolado, egocêntrico, neurótico
Inflexível ou rígido	Impaciente, juncoso, pouco tempo de direção
Desesperado por controle, necessidade de poder	Pobre nas relações interpessoais e em amizades.
Compulsivo, agressivo	Provavelmente muda de emprego freqüentemente
Bom em fazer relatórios	Inclinado para obter segurança e conforto
Altamente motivado, enérgico, perseverante	Desembaraçado, adaptável
Orientado para o futuro, direcionado por metas	Otimista

Competitivo	Apaixonado, e entusiasmado com o trabalho ( <i>work</i> )
Amedrontado com fracasso	Bom na ascensão hierárquica

Adaptado Scott, Moore e Miceli (1997, p. 291).

O trabalho de Scott et al. (1997) focaliza o *workaholism* como resultado de variáveis pessoais, uma vez que observam o mesmo padrão de comportamento exibido pela mesma pessoa em diferentes ambientes, embora eles considerem que variáveis situacionais possam ser um fator importante no desenvolvimento e manifestação de *workaholism* (p. 292). Não obstante, mesmo o trabalho tendo este foco de estudo, as características do fenômeno observadas pelos autores, permitem-nos a construção de um modelo de investigação, independente de sabermos se o *workaholism* é um fenômeno tipicamente ligado à personalidade do indivíduo – como sugerem os autores - ou em decorrência do ambiente organizacional (ou da nossa sociedade) ou mesmo da combinação dos dois. Depois de elencarem as características relacionadas aos *workaholics* na literatura, os autores analisam alguns elementos que consideram como básicos na identificação dos membros da organização com padrões de comportamento *workaholic*:

- a) Eles gastam uma grande parte de seu tempo em atividades de trabalho, dando demasiada importância para ele, abdicando de outros aspectos sociais – família, amigos, lazer, entre outros. Identificado nos trabalhos de Fassel (1990); Greenberger, Porter, Miceli e Strasser (1991); Machlowitz (1980);
- b) Eles persistentes e freqüentemente pensam em trabalho, mesmo quando não estão no trabalho Engstrom e Juroe (1979); Fassel (1990); Killinger (1991); Machlowitz (1980); Naughton (1978); Oates (1971);

- c) Eles trabalham além do que é razoavelmente esperado do cargo que ocupa ou para atender suas necessidades econômicas básicas Machlowitz (1980).

Diferenciando o conceito de “compromisso organizacional” com o “comportamento *workaholic*”, os autores recorrem aos trabalhos de Meyer e Allen (1991); Meyer, Allen e Smith (1993); Morrow (1993), nos quais definem o primeiro como sendo “um multidimensional constructo consistindo de uma afetividade solidificada junto à organização, um custo percebido de deixá-la, e uma obrigação para permanecer na organização. Uma reação que varia em função do empregador e de outros fatores situacionais.” (Scott et al., 1997, p. 295). O segundo – *workaholic* -, como indivíduo que estende esforços extras em uma variedade de ambientes, indiferentes a uma particular empresa ou trabalho. Assim como estas definições, os elementos definidores do comportamento *workaholic* (a, b e c, anteriormente citados) não envolveriam comprometimento como elemento constituinte do conceito do fenômeno, embora os autores reconheçam que o compromisso com a organização possa ser uma consequência de um tipo de padrão de comportamento *workaholic* (p. 296).

Tais aspectos serão investigados mais adiante na pesquisa, uma vez que o fato de os pesquisadores terem observado o mesmo comportamento de indivíduos caracterizados como *workaholic* em outros ambientes ainda não exclui a possibilidade que este comportamento resultante não tenha sido formado, construído, no primeiro momento, em decorrência do ambiente organizacional (exigências do cargo de gerente) ou da combinação entre ambiente e característica própria do indivíduo e posteriormente levado consigo para ambientes de trabalho diferentes, ou seja, que tenha permanecido com o indivíduo como comportamento adquirido e mantido mesmo estando este em situações ou ambientes diferentes daquele que originou ou contribui para tal comportamento *workaholic*.



Depois de retirar da definição de *workaholism* o elemento *comprometimento* (no entanto os autores reconhecem que possa ser um elemento conseqüente), Scott et al. (1997) argumentam que *envolvimento* também deva ser distinguindo de *workaholism*. Recorrendo a outros autores eles definem envolvimento com o trabalho (*job*) como sendo uma “convicção descritiva do trabalho (*job*) presente, que tende a ser uma função de quanto o trabalho pode satisfazer as necessidades presentes do indivíduo” (Kanungo, 1982a, p. 342 apud Scott et al., 1997, p. 296) e está relacionada com o trabalho (*job*) específica e situacionalmente determinado, enquanto *workaholism* não é uma atitude ou convicção sobre o trabalho (*job*); que nem todo comportamento *workaholic*, resulta da satisfação pelo trabalho; e mesmo em situações e/ou ambientes diferentes, alguns *workaholic* mantêm o mesmo padrão de comportamento, ou seja características do ambiente ou sentimento sobre um trabalho (*job*) específico não parecem ser central como fator causal. O mesmo acontece com envolvimento com a atividade de trabalho (*work*), cujo envolvimento está relacionado a uma atitude ou convicção normativa sobre o valor intrínseco do trabalho (*work*) na vida do indivíduo e *workaholism* não se refere a uma atitude ou convicção sobre o trabalho (*work*), mas sim a um padrão de comportamento e generalizado pensamento sobre o mesmo. Em ambos os casos os autores também reconhecem que envolvimento possa ocorrer como conseqüência do comportamento *workaholic*.

Em seguida, após o levantamento das características do *workaholism* encontrado freqüentemente na literatura e da tentativa de desvinculação do comportamento *workaholic* com o comportamento de um indivíduo comprometido com a empresa ou envolvido com o trabalho, Scott et al. (1997) propõem uma tipologia de comportamento.

### **2.5.1 - Tipologia de comportamento *workaholic***

Na tipologia estabelecida por Scott et al. (1997), pode-se observar três diferentes padrões de comportamento *workaholic* e para cada um dos padrões haverá diferentes antecedentes e conseqüentes desse comportamento. As características que compõem estes padrões são variáveis contínuas, não são necessariamente mutuamente exclusivos e um *workaholic* pode ser uma combinação de qualquer dos dois ou todos os três tipos. O primeiro denominado ***workaholic compulsivo-dependente***, caracterizado pela compulsão para trabalhar ou pela dependência de trabalho (Fassel, 1990; Greenberger et al., 1990; Porter, 1993; Spence e Robbins, 1992; Sprankle e Ebel, 1987 apud Scott et al., 1997, p. 297), o indivíduo trabalha de forma excessiva ou irracional, mesmo reconhecendo o excesso, o indivíduo não consegue controlar ou reduzir.

O segundo, ***workaholic perfeccionista***, neste tipo de comportamento o trabalhador apresenta como principais características, forte necessidade de estar no controle, administra de forma rígida e inflexível, busca de forma agressiva o poder e o domínio do ambiente e do trabalho (*work*), preocupação com detalhes, regras e relatórios (Engstrom e Juroe, 1979; Fassel, 1990; Greenberger et al., 1991; Killinger, 1991; Machlowitz, 1980 apud Scott et al., 1997, p. 298)

O último, ***workaholic orientado para realização***, manifesta alto desejo para mobilidade superior na carreira e alta motivação de realização (em relação aos demais membros da organização), forte identidade com a carreira, habilidade para lidar com a demora de satisfação e disposição para esperar por recompensas (London, 1983 apud Scott et al., 1997, p. 299), responde positivamente à competição, está disposto avançar com esforço para atingir excelência (Steers e Porter, 1983 apud Scott et al., 1997, p. 299), anseia por um cargo com mais responsabilidade, renda crescente (Edwards et al., 1990 apud Scott et al., 1997, p. 299). “*Workaholic* orientado para realização se esforça para realização, sucesso e cumprimento de tarefas moderadamente difíceis, são

estimulados através de competição e podem adiar satisfação e focalizar em metas distantes.” (Scott et al., 1997, p. 299).

Seguindo, os autores concluem que, dependendo do tipo padrão de comportamento *workaholic*, as conseqüências aparentemente contraditórias (como até agora foi encontrado na literatura) podem ser na realidade precisas, pois é provável que as conseqüências variarão com o tipo de comportamento do *workaholic*:

Por exemplo, o *workaholic* compulsivo-dependente pode ser um membro disfuncional na organização, mas o *workaholic* orientado para realização pode ser um recurso (*asset*) para a organização. (...) Dependendo do tipo, *workaholism* pode ser bom ou ruim, e conseqüências podem ser experimentadas ou avaliadas diferentemente por indivíduos, organizações e sociedade em geral (Scott et al., 1997, p. 300 e 308).

Por fim, Scott et al. (1997) recomendam:

- i) Pesquisas futuras sejam feitas para estabelecer se são *workaholics*, atraídos para ocupações que requerem muita dedicação pessoal e altos padrões de realização (por exemplo CEO) ou se trabalhadores (gerentes) que ocupam cargos altamente exigentes, tiveram que aprender a ser *workaholics* (p. 307);
- ii) Os pesquisadores devem evitar fazer julgamentos de valor sobre *workaholism* baseado nas conotações negativas que freqüentemente acompanham este termo, o que é compreensível devido à sua derivação do termo alcoolismo, talvez seja desejável gerar um termo alternativo (p. 308);
- iii) Apesar da falta de acordo entre os autores sobre as conseqüências do comportamento *workaholic* para a organização e seus membros e da

falta de dados sistematicamente coletados, muitas organizações parecem encorajar seus empregados a terem comportamento *workaholic*, mas que ainda não está claro que, fazendo-se assim, produzirá resultados desejáveis para a organização (308);

- iv) A maior parte da literatura em *workaholism* não considerou a possibilidade que *workaholic* possa ter alta satisfação com o trabalho e na vida pessoal, (p. 310);
- v) É provável que a forma mais benéfica de ajudar um *workaholic* orientado para realização é deixá-lo fazer aquilo que ele mais adora, mesmo que seja para passar o tempo, ou seja, trabalhando (p. 310);
- vi) Salientam que outras variáveis que não foram incluídas no modelo possam moderar as conseqüências do comportamento *workaholic* (p. 310);
- vii) Ressaltam que influência situacional pode causar comportamentos *workaholics* aparecer temporariamente, os padrões desaparecem uma vez que os estímulos situacionais cessam, por outro lado, trabalhadores em ambientes predominantes de *workaholic* ou que trabalham para gerentes *workaholics* poderiam aprender comportamento *workaholic* e poderiam continuar com o mesmo comportamento ao deixar a organização, portanto estudos longitudinais seriam necessários para determinar a natureza de padrões de comportamento *workaholic* e como eles podem desenvolver ou podem mudar com o passar do tempo (p. 310);
- viii) Finalmente, que a tipologia proposta dos três padrões de comportamento *workaholic* possa diferencialmente afetar desempenho de trabalho (*job*), compromisso organizacional, envolvimento com o

trabalho (*job*), absenteísmo, *turnover*, satisfação no cargo, auto-estima, entre outros.

Por uma questão de operacionalização, visando aos objetivos desta pesquisa, e com base na literatura levantada, trabalhamos com o fenômeno *workaholic* como aqueles indivíduos que: *a) gastam uma grande parte de seu tempo em atividade de trabalho, dando-lhe demasiada importância e abdicando de outros aspectos sociais; b) pensam em trabalho, mesmo quando não estão trabalhando; c) trabalham além do que é razoavelmente esperado do cargo que ocupa ou para atender suas necessidades econômicas básicas; d) mesmo reconhecendo o excesso de trabalho, não conseguem controlar ou reduzir; e) perfeccionistas, apresentando necessidade de estar no controle e domínio do ambiente e que f) respondem positivamente à competição.*

### 3. METODOLOGIA

A metodologia que será apresentada deve estar coerente com a questão levantada na pesquisa, com o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como em sintonia com os pressupostos abordados. Conjuntamente com a base teórico-empírica visa dar sustentação a este trabalho, compreendendo e dando significado aos fatos, as relações e o fenômeno aqui investigado, como também a sua verificabilidade.

#### 3.1 – ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Procurou-se verificar quais relações podem eventualmente estabelecer-se entre as exigências organizacionais atuais ao gerente e o fenômeno *workaholic*.

##### 3.1.1 – Categorias Analíticas e suas Definições Constitutivas

As categorias analíticas tratadas nesta pesquisa com suas definições constitutivas para auxiliar na análise do problema e do alcance dos objetivos propostos são as seguintes:

- a) O contexto;
- b) Exigências Organizacionais;
- c) Fenômeno *workaholic*.

### O CONTEXTO

**Definição constitutiva:** Leitura da sociedade moderna, como uma sociedade de organizações em que se atribui um elevado valor moral ao racionalismo, à eficiência e à competência (Etzioni, 1967; 1971), uma sociedade fundamentada no mercado (Mills, 1976; Ramos, 1989; Lipietz, 1991; Aktouf, 1996) e altamente competitiva, formada pelo sujeito sociológico, dotado da capacidade de razão (Hall, 2001), uma sociedade dinâmica de muitas e rápidas transformações.

## EXIGÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

**Definição constitutiva:** Exigências do cargo de gerente e papéis que deve o ocupante desempenhar numa economia de mercado aberto, competitiva, dinâmica, instável e globalizada, exigindo dele: um saber lidar com **riscos constantes** (Drucker, 1968; McClelland, 1972, 1987; Schumpeter, 1982; Webber, 1997; Beck, 1998; Sennett, 2000), com a **complexidade** (Simon, 1965; Etzioni, 1971; Mintzberg, 1973; Ansoff et al., 1981; Kliksberg, 1993; Sennett, 2000) e com a **flexibilidade** (Ansoff et al., 1981; Kotter, 1982; Pagès et al., 1993; Webber, 1997; Sennett, 2000); um saber viver no presente, no **curto prazo** (Webber, 1997; Sennett, 2000; Barros, 2002); num **ritmo acelerado** de se trabalhar para que possa dar conta da demanda diária decorrente da sua **carga de trabalho** (Drucker, 1980; Ansoff et al., 1981; Webber, 1997; Ruddle et al., 1998), um **vitorioso** ou um indivíduo de sucesso (Mills, 1976; Pagès et al., 1993; Heilbroner, 1994) e um **exemplo** a ser seguido (Drucker, 1968, 1976; Mintzberg, 1973; Barros, 2002).

## O FENÔMENO *WORKAHOLIC*

**Definição constitutiva:** Trabalhadores que gastam uma grande parte de seu tempo em atividades de trabalho, dando demasiada importância para ele,

abdicando de outros aspectos sociais – família, amigos, lazer entre outros (Fassel, 1990; Greenberger, Porter, Miceli e Strasser, 1991; Machlowitz, 1980); persistente e freqüentemente pensam em trabalho, mesmo quando não estão no trabalho (Engstrom e Juroe, 1979; Fassel, 1990; Killinger, 1991; Machlowitz, 1980; Naughton, 1978; Oates, 1971), trabalham além do que é razoavelmente esperado do cargo que ocupam ou para atender às suas necessidades econômicas básicas (Machlowitz, 1980), indivíduos que, mesmo reconhecendo o excesso de trabalho, não conseguem controlar ou reduzir (Fassel, 1990; Greenberger et al., 1991; Scott et al., 1997) e que respondem positivamente a competição (Streers e Porter, 1983).

## **3.2 - DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

### **3.2.1 - Delineamento de pesquisa**

Para investigar o fenômeno (*workaholism*) contemporâneo e sua relação (ou não) com determinado objeto de estudo (exigências organizacionais), inseridos num contexto da vida real cuja fronteira entre eles (fenômeno, objeto e contexto) é muito tênue, recomenda-se o estudo de caso (Yin, 2001, p. 32). O estudo de caso é a análise intensiva de uma situação particular, é uma categoria de pesquisa em que se analisa aprofundadamente o objeto de estudo (Triviños, 1987, p. 133).

Esta pesquisa é um estudo de caso múltiplo de abordagem explanatória-qualitativa, visa aprofundar a descrição de determinada realidade – *eventual relação entre exigência ao gerente moderno e o fenômeno workaholic*. Ainda que tenhamos considerado a realidade na sua complexidade e dinâmica, como bem observou Triviños (1987, p. 17): “os fenômenos e objetos do mundo não constituem um amontoado de coisas acabadas, mas em constante



transformação”, buscou-se num esforço de manter um pensamento lógico e numa concepção dialética – e não mecanicista –, este aprofundamento.

A pesquisa qualitativa visa buscar a compreensão de um fenômeno social através de um levantamento de possíveis raízes históricas, dos significados culturais e das vinculações estreitas e essenciais com uma macrorrealidade social (Triviños, 1987, p. 138). A base teórico-empírica buscou a construção do contexto sócio-econômico e histórico das exigências ao gerente do início do século passado aos dias de hoje, estabeleceu uma descrição e análise do cenário atual das organizações com o papel do gerente, estruturando, desta forma, o trabalho para a pesquisa de campo e investigação das possíveis relações entre as exigências gerenciais modernas e o fenômeno *workaholic*.

Algumas características da pesquisa qualitativa como: a) ter o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; b) ser a pesquisa de caráter exploratório; c) dar maior ênfase ao processo e não simplesmente aos resultados e ao produto; d) tender à análise mais indutiva dos dados; e de ter uma preocupação essencialmente com o significado (Bogdan e Birten, 1982 apud Triviños, 1987, p. 128-133) levou-nos a adotá-la.

A perspectiva da pesquisa é transversal, em que os dados e sua análise se dão em um determinado momento (Richardson, 1999), focalizando a categoria gerente, uma vez que, na prática, no mundo real, parece ser o indivíduo mais investido do fenômeno *workaholic*.

### **3.2.2 – População**

A população desta pesquisa consiste em gerentes com posição de comando, que tomam decisões e com certo grau de responsabilidades

acumuladas em decorrência do cargo, desde o gerente-operacional ao gerente-executivo, independente do porte ou segmento da organização.

Como os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos, como ele não representa uma amostragem, o seu objetivo é expandir e generalizar teorias – generalização analítica – e não enumerar frequências – generalização estatística (Yin, 2001, p. 29), nosso estudo foi realizado com oito gerentes de empresas diferentes, portes e segmentos de mercado também diferentes, em quatro Estados do país.

### **3.2.3 – Material<sup>7</sup>: fonte, coleta e tratamento**

Numa pesquisa qualitativa, a participação do pesquisador como um dos elementos de seu fazer científico, apóia-se em técnicas e métodos que reúnem características que ressaltam sua implicação e da pessoa que fornece as informações (Triviños, 1987, p. 138). Portanto os materiais que constituem o *corpus* desta investigação foram levantados através de séries sistemáticas de entrevistas semi-estruturadas e entrevistas abertas, bem como a observação livre, apoiadas nas teorias que fundamentam esta pesquisa. As entrevistas foram gravadas e imediatamente transcritas pelo próprio pesquisador. Foram entrevistas em profundidade realizadas durante o período de novembro de 2002 a abril 2003, com tempo médio de duração de quatro horas.

Foram utilizados como fontes secundárias documentos internos, normas, regras, metas, missões, estratégias, objetivos das empresas destes gerentes, fazendo-se uma análise documental e do material colhido. O tratamento e a análise do material das entrevistas passaram por um estudo qualitativo. O estudo procurou “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada

realidade” (Triviños, 1987, p. 110), o procedimento qualitativo, por ser adequado para entender a natureza de um fenômeno social no seu contexto de forma coerente, lógica e consistente, apresentou-se apropriado para alcançar os objetivos desta pesquisa. Assim, “os resultados são expressos em narrativas, ilustradas com declarações das pessoas para dar o fundamento concreto necessário” (Triviños, 1987, p 128).

### 3.3 – A PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa foi realizada com oito gerentes de empresas diferentes, em quatro Estados do país. Por uma questão de preservação do anonimato dos entrevistados e das empresas, e para que assim os gerentes pudessem ter maior espontaneidade nas entrevistas, eles aqui estão denominados por códigos de acordo com a região do entrevistado. Foi feita uma breve descrição das empresas de forma que se possa ter caracterização das mesmas e contextualização do ambiente de atuação.

As entrevistas foram realizadas com o auxílio de gravador para a maior fidelidade do material colhido, sendo posteriormente transcritas, já nesse primeiro momento, as transcrições aconteceram com os codinomes dos entrevistados (*Bahia1, Rio1, Curitiba1...*) os quais foram informados sobre este procedimento. Ao contrário do receio do pesquisador, o gravador não constituiu

---

<sup>7</sup> Usamos a expressão *Material* em lugar de *Dados*, pois, conforme observa Triviños (1987, p. 141): materiais expressa uma idéia mais ampla, e menos comprometida com a quantificação, do

um elemento inibidor. Seis das entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho e duas na própria residência do entrevistado, durante o período de novembro de 2002 a abril de 2003. Um entrevistado com encontro e tempo de duração de entrevista de duas horas e meia, seis gerentes entrevistados com dois encontros e tempo médio de entrevista de quatro horas e um com três encontros com tempo de duração total de seis horas. Muitos desses encontros foram remarcados várias vezes por dificuldade de agenda dos gerentes, embora fique registrado a imensa receptividade e atenção dispensada por todos eles, no esforço sempre existente para contornar seus problemas de disponibilidade de tempo. Merece destaque a entrevista realizada no dia 23 de dezembro e duas delas realizadas no dia 24, uma pela manhã e outra pela tarde, momentos antes dos entrevistados começarem a dedicar o seu tempo para os festejos natalinos, em outros termos, só foram obtidas as entrevistas nos seus respectivos, limitados e prováveis momentos de “não-trabalho”.

Três entrevistas foram realizadas na Bahia: uma em Salvador, uma no Pólo Petroquímico de Camaçari, a terceira no Centro Industrial Subaé, em Feira de Santana; duas no Rio de Janeiro, uma na região industrial e a outra na Grande Rio; uma em São Paulo, capital, e duas no Paraná, em Curitiba.<sup>8</sup>

Para a melhor aproximação dos objetivos da pesquisa, ela foi realizada em seguimentos diferentes: empresas 1) de telecomunicações; 2) de informática na área de consultoria e *auto-source*; 3) de produção e distribuição de bens de consumo. Essas três primeiras são caracterizadas por estarem em mercados mais dinâmicos, turbulentos e de concorrência mais agressiva do que as demais: indústrias na área 4) petroquímica, 5) de metalúrgica de infra-estrutura, 6) de produtos para agropecuária e de 7) manutenção industrial, espalhadas pelo Brasil. Como a pesquisa passa pela compreensão e percepção dos gerentes quanto às exigências que lhes são feitas no desempenho dos seus

---

que dados, atendendo, assim, melhor aos objetivos e características deste trabalho.

cargos, trabalhou-se com gerentes em posições e papéis diferentes nessas empresas, para que assim tivesse prismas diversos de leitura. **Gerente-Proprietário** exercendo função de diretoria concentrando-se mais nos aspectos das exigências diretas do mercado a ele e a sua empresa; **Gerente-Diretor**, executivo de profissão – conforme declaração do próprio entrevistado –, focando mais os aspectos das exigências que ele faz aos seus gerentes-subordinados; **Gerente-Diretor** na área financeira com a administração superior feita a distância; **Gerente-Diretor-Aposentado**, com uma visão retrospectiva das experiências por ele vividas; e **Gerentes-Intermediários**, ou seja, aquele que lida com as exigências da direção da empresa e do contexto, é o caso do **Gerente de Logística** numa multinacional brasileira, do **Gerente-Financeiro**, do **Gerente-Coordenador** que perdeu sua posição de Gerente de Área devido ao tempo que permaneceu afastado, em licença médica, em decorrência do estresse causado no trabalho, e por fim do **Gerente-Observador**, que nesse trabalho tinha a finalidade de relatar a percepção dele em relação às exigências feitas aos seus pares, já que sua posição de Gerente de Produtos – e não de pessoas –, permitia, ao mesmo tempo, sentir-se diferente dos demais – sem subordinados – e igual, mesmo cargo (gerente) e mesma remuneração para poder responder às questões da pesquisa.

### 3.3.1 – Sujeitos da pesquisa e caracterização das empresas

Para atender ao primeiro objetivo específico da pesquisa – descrever o contexto sócio-econômico e histórico das empresas em estudo no qual são constituídas as exigências organizacionais ao gerente –, parcialmente já atendido na fundamentação teórica, na apresentação dos entrevistados e caracterização de suas respectivas empresas, o contexto é exposto, não obstante, no transcorrer da análise das variáveis balizadoras da pesquisa, em muitos momentos estaremos nos reportando a ele.

---

<sup>8</sup> Uma dessas entrevistas está com a localidade trocada para evitar possível identificação do

**São Paulo** é o Gerente-Proprietário, casado, duas filhas, formado em Engenharia Elétrica, na empresa desde 1991 e como sócio-proprietário desde 1996. A empresa de informática atua na área de consultoria, auditoria e terceirização de informática, *auto-source*, desenvolvimento e implantação de sistemas. Empresa com faturamento de R\$ 10 milhões/ano, com planos de R\$ 15 milhões ainda para este ano, com aproximadamente 130 funcionários, atende todo território brasileiro com clientes mais concentrados nos Estados de São Paulo, Pará, Bahia, Alagoas e no Distrito Federal. Por ser uma empresa moderna muito ligada às mudanças tecnológicas e por ser *São Paulo*, segundo depoimento de seus familiares, um indivíduo dedicado à sua empresa, fomos entrevistá-lo. De acordo com *São Paulo*, o mercado onde atua é competitivo, turbulento e muito difícil porque trabalha com tecnologia de ponta – necessitando de uma busca incessante de atualização –, com concorrentes nacionais e, sobretudo, internacionais que, além de serem grandes, têm a vantagem da grife. Ser uma empresa grande, no seu entendimento, é pré-requisito de sobrevivência:

- Se a empresa não tomar este rumo de crescimento, ela não sobrevive, não sobrevive, somos obrigados a crescer, não tem saída, os clientes começam a contestar isso, por melhor que seja sua relação e o seu nível de serviço, ele começa a contestar seu tamanho.

Percebe o processo de globalização como inevitável e assustador, principalmente para eles (sócios e demais trabalhadores da empresa) que vivem na área tecnológica, pois a globalização torna as soluções que ele tem que buscar para seus clientes mais integradas e complexas.

Gerente-Aposentado será chamado de **Bahia1**, tem 47 anos, carioca, separado, pai de dois filhos, é engenheiro com mestrado em Administração de

---

entrevistado e da empresa.

Empresas, atuou como diretor durante dezoito anos, sendo sua primeira diretoria aos 28 anos. Executivo de sucesso, trabalhou durante 9 anos como diretor numa empresa de manutenção industrial no Pólo Petroquímico de Camaçari, durante sua gestão estendeu o campo de ação da empresa para todo o Brasil. Empresa com faturamento na década de 80 (a empresa não existe mais) na ordem de U\$ 130 milhões, 3.500 empregados, poucos concorrentes. Durante este período a revista Exame publicou uma reportagem sobre *workaholic* em que *Bahia1* foi entrevistado. Depois, na década de 90, assumiu a diretoria de uma petroquímica que tinha faturamento de U\$ 30 milhões passando para U\$ 150 milhões. Atualmente conta com 65 funcionários. Empresa ganhadora de prêmios de desempenho na região Nordeste e concorrente em diversos momentos no Programa Nacional de Qualidade. Ficou na direção durante oito anos; ao vencer seu contrato em dezembro de 2001 pediu para sair da empresa. Hoje continua atuando como executivo, consultor e conselheiro, mas não quer laços empregatícios que impliquem em vida formatada e programada com horário, local, pessoas, relações, padrões definidos, como declara. Seu entendimento sobre o ambiente onde estavam inseridas as duas indústrias que dirigiu é de que se tratava de um mercado maduro, sem muito que expandir ou criar, no entanto, viver numa economia global implica, para ele:

- Nivelar todos [os trabalhadores e também as organizações] pela eficiência, todos têm que ter uma eficiência máxima, esse é o padrão da globalização – eficiência máxima.

Como efeito dessa eficiência máxima, o exemplo que cita da segunda empresa, faturando U\$ 30 milhões com 450 funcionários, passando para U\$ 150 milhões com apenas 65 trabalhadores serve de ilustração. Acrescenta que executivo deve ser competitivo, por uma questão de exigência do papel e da realidade em que vive:

As regras da sociedade te levam a ser competitivo, acho que sou mais competitivo do que a média, mas com o passar do tempo essa competitividade superlativa tem cedido um pouco até porque eu não quero ficar como executivo, o executivo tem essa postura de ser competitivo o tempo inteiro, não acho que isso seja bom não, sob o ponto de vista de saúde, mas acho que é o padrão que existe.

O Gerente-Diretor será denominado **Bahia2**, aposentou-se como Adjunto-Financeiro numa multinacional brasileira, depois de uma carreira de 30 anos. No momento está no comando da área financeira de uma empresa petroquímica. Cearense, casado, três filhos, três netos, formado em Administração de Empresas e contabilidade, a fim de buscar maior conhecimento para poder exercer a sua profissão – executivo –, chegou a fazer cursos de Economia, Informática e Direito, mas não concluiu. Empresa com 240 empregados, investimento pesado em tecnologia, o que lhe dá uma certa flexibilidade de produção sendo um diferencial no seu mercado, alguns dos seus produtos somente ela produz aqui no Brasil, em outros é *top of mind*. É efetivamente a melhor posicionada dentro das petroquímicas nacionais, conforme informa o entrevistado. Empresa voltada à qualidade, já ganhou inclusive o Prêmio Nacional de Qualidade, bem posicionada no mercado brasileiro, busca ser a melhor no mundo no seu ramo. Assim como **Bahia1**, afirma ser a principal consequência do processo de globalização para as empresas a necessidade de –“um aumento contínuo das nossas eficiências” (**Bahia2**).

**Feira** também é um Gerente-Diretor-Financeiro, como **Bahia2**. Ele tem 45 anos, casado, dois filhos, graduado em Contábeis, com especialização em Gerência Contábeis, mestrando em Mercado de Capitais e Finanças, professor de uma universidade local. Trabalha com 13 subordinados. Empresa de sociedade anônima de capital fechado, constituída desde 1974, opera de forma mais focada no Norte-Nordeste, fabrica, comercializa, importa, exporta e representa, produtos de ferro e aço (laminação, trefilação, recozimento, galvanização de metais...), tem 210 funcionários diretos e 1.200 indiretos.



Duplicou sua produção entre os anos de 1999 e 2002 – saiu de uma produção de 3.000 toneladas/mês para quase 6.000 t/mês, em alguns produtos tem domínio amplo de mercado. Faturamento acima de R\$ 100 milhões. Argumenta que, embora a empresa esteja voltada para o mercado nacional, sofre forte influência do mercado internacional, pois suas matérias-primas (aço, zinco, ferro, entre outras) têm preços cotados em bolsas internacionais. Tem bons concorrentes no Brasil, mas a empresa possui bom espaço conquistado.

O Gerente-Coordenador aqui será tratado como **Curitiba1**, trabalha numa empresa Telecom, tendo com foco de mercado cliente pessoa jurídica, atuando em grande parte do país, possui uma estrutura enxuta. *Curitiba1* tem 36 anos, carioca, casado, sem filhos, formado em Engenharia da Computação, trabalha na empresa há 2 anos, atualmente desempenha a função de Coordenador de Equipe. O entrevistado relata sua experiência na empresa anterior no qual começou no chão de fábrica e chegou a Gerente de Contas. Mudou para empresa atual já na posição de gerente. Durante um período de 10 meses ficou afastado da empresa por motivo de doença diagnosticada como decorrente do estresse causado pelo trabalho que realizava na época. Por esse motivo foi selecionado para esta pesquisa. Conforme depoimento de *Curitiba1*, o mercado de telecomunicações ficou muito tempo estagnado e quando houve a privatização a situação das empresas era “tudo por fazer”, tem muito que expandir, criar e conquistar, a inovação é uma constante, “tudo muda a cada seis meses”, onde “saber lidar com a inovação é pré-requisito, se você não souber lidar você não vai fazer nada, porque as coisas mudam muito rápido”, é preciso “ser adaptável, flexível para estar nesse mercado... é um setor extremamente dinâmico” e de competitividade alta, “você precisa saber trabalhar com pressão”, “a concorrência é feroz, ela é brava”, portanto

- Tem que ter essa flexibilidade, dinâmica, principalmente, vontade de trabalhar, porque como as coisas acontecem muito rápido, se o cara não estiver no pique ele vai ficar pra trás, e esse ficar pra trás significa não ter espaço.

O entrevistado Gerente-Observador também trabalha na mesma empresa anteriormente citada e será tratado pelo codinome **Curitiba2**.<sup>9</sup> Tem 31 anos, paranaense, casado, um filho. Fez quatro anos de Engenharia Eletrônica, parou, se decepcionou com o curso, foi fazer Psicologia, cursou durante dois anos. Por estar constituindo família, achou melhor voltar a estudar Engenharia, abandonando Psicologia por acreditar que seria mais difícil para se manter trabalhando nessa área “Se não fosse a necessidade de constituir família acho que teria continuado o curso de Psicologia.” Foi indicado para esta pesquisa pelo seu professor de MBA da Universidade Federal do Paraná, por apresentar uma apurada capacidade de leitura de cenários e senso crítico. Seu depoimento em relação ao mercado não diverge do seu colega, no que tange às questões de pressão existente: “o clima de pressão numa empresa de Telecom é desmedido”; e inovação:

-Todo dia tem um fornecedor que tem a última novidade do momento...e você tem que ver essa possibilidade... nosso negócio é inovação mesmo.

Difere do seu colega por acrescentar ser um ambiente em que a rotatividade de gerentes é muito grande, seja por demissão, seja por opção do mesmo: “Esse é o mercado das ‘danças das cadeiras’ mesmo... O movimento [saída e entrada de gerentes na empresa] é intenso.”

**Rio1** ocupa uma gerência-média na área financeira, é casado, sem filhos, tem 37 anos, carioca, sempre morou no Rio de Janeiro, formado em administração com especialização em Finanças. Trabalha na capital, mas mora num lugar tranquilo, região serrana – Teresópolis -, por opção de qualidade de

---

<sup>9</sup> Embora ambos os gerentes soubessem da existência de um outro colega sendo entrevistado na empresa, eles não sabiam de quem se tratava, mas não colocaram nenhuma restrição a essa situação.

vida. A empresa atual é seu segundo emprego, funcionário de carreira, tem 13 anos de casa, sob seu comando tem seis indivíduos. A indústria inicialmente era uma multinacional; foi desmembrada em empresas menores, tem 100 anos de Brasil, possui 320 funcionários. Alguns dos seus produtos só ela tem autorização da Confederação Nacional das Indústrias para produzir e comercializar, outros praticamente não têm concorrente, detendo 80% do mercado brasileiro, sendo os 20% restantes divididos entre três ou quatro empresas. É uma indústria metalúrgica, fabrica tubos de canalização para saneamento básico e uma série de outros acessórios para rodovias. Sua carteira de clientes é composta, direta ou indiretamente, por órgãos públicos federais, estaduais ou municipais, organismos que executam a expansão ou manutenção das rodovias no país através de concessão ou por empresas contratadas via concorrência pública. Além de possuir muito mercado ainda para expandir no Brasil, conforme afirma *Rio1*, a empresa tem estratégia voltada para o Mercosul, já representando 20% do seu faturamento, faturamento este que atualmente se encontra na casa dos R\$ 60 milhões, com expectativa de crescimento de 10% ao ano.

Na gerência média, além de *Curitiba1*, *Curitiba2* e *Rio1* temos ***Rio2***, que é o Gerente de Logística numa empresa de grande porte, multinacional brasileira que trabalha com bens de consumo, possui 17.000 trabalhadores diretos e 15.000 terceirizados, líder no mercado nacional, com espaço de mercado na América do Sul, alguns países na América Central e Europa, e exporta seu produto para todo o resto do Mundo. *Rio2* é paulista, tem 31 anos, casado, tem uma filha, é formado em Engenharia Eletrônica, com duas pós-graduações: Engenharia de Produção e Administração de Empresas, no momento está fazendo um MBA em São Paulo. Declara que, embora a empresa tenha uma ampla participação no mercado, a concorrência é extremamente agressiva, levando ao “corpo-a-corpo” diário por fatias de mercado, pois qualquer vacilo se perde participação e isso significa alguns milhões de reais, a empresa, desta forma, -“tem que estar muito atenta ao que está acontecendo no mercado e

aos movimentos da concorrência” e para a gestão uma postura “super-dinâmica, um clima [de comunicação e decisão] informal, uma obsessão intensa por resultados e por lucratividade, e um ritmo de trabalho bastante frenético”. *Rio2* tem sob seu comando 70 funcionários e 800 terceirizados.

#### 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa de campo teve nas suas variáveis balizadoras uma distinção básica. Apoiado no trabalho de Serva (1996), não consideramos todos os dados coletados constituintes de uma mesma massa indiferenciada no que se refere à importância analítica. Distinguimos os dados em duas classes: principais – **as exigências organizacionais** -, e complementares – **características do fenômeno *workaholic***. No que tange às variáveis referentes às exigências organizacionais, elegemos as seguintes:

- 1) *Aceitação de Risco;*
- 2) *A Complexidade;*
- 3) *A Flexibilidade;*
- 4) *O Curto Prazo;*
- 5) *Ritmo e Carga de Trabalho;*
- 6) *Condenado a Vencer;*
- 7) *O Exemplo.*

Os dados complementares cumprirão o papel de nos auxiliar na interpretação dos dados coletados. No primeiro momento, fazemos uma análise dos elementos identificatórios do fenômeno *workaholic* (complementares), em seguida trataremos da análise das principais estabelecendo, quando houver, relações e implicações entre as duas classes e, em alguns casos, relações com a da mesma classe, consideramos como indicadores das características do fenômeno *workaholic*:

*a) Indivíduos que gastam grande parte de seu tempo em atividade de trabalho, dando demasiada importância e abdicando de outros aspectos sociais;*

*b) Indivíduos que pensam em trabalho, mesmo quando não estão trabalhando;*

*c) Trabalham além do que é razoavelmente esperado do cargo que ocupa ou para atender suas necessidades econômicas básicas;*

*d) Mesmo reconhecendo o excesso de trabalho não conseguem controlar ou reduzir;*

*e) Perfeccionistas, apresentando necessidade de estar no controle e domínio do ambiente;*

*f) Respondem positivamente a competição.*

Na análise, os quatro primeiros gerentes (*Bahia1, Bahia2, Feira e São Paulo*) são gerentes-dirigentes que fazem exigências aos seus gerentes subordinados e estão sujeitos às exigências externas e internas da organização. O segundo grupo (*Rio1, Rio2, Curitiba1, Curitiba2*) são gerentes-intermediários que diretamente estão sujeitos às exigências da organização, além é claro da influência externa.

Nesse primeiro momento da análise há uma relação entre os depoimentos e observações colhidos junto aos gerentes com os elementos de identificação do fenômeno *workaholic*.

#### **4.1 – CARACTERÍSTICAS DO FÊNOMENO *WORKAHOLIC***

Apresenta-se abaixo uma confrontação dos aspectos coletados via entrevistas e observações registradas junto aos gerentes pesquisados com os elementos de identificação do fenômeno *workaholic*.

**a) Indivíduo que gasta grande parte de seu tempo em atividades de trabalho, dando demasiada importância para ele abdicando de outros aspectos sociais.**

Ponto comum na literatura, seja ela da área médica, administrativa, sociológica, seja da própria psicologia, a afirmação de que o *workaholic* é um indivíduo que trabalha muitas horas por dia. Seguramente, o contrário não se faz verdade: não é possível afirmar que o indivíduo que trabalha muitas horas seja um *workaholic*, não obstante, para início da investigação, procuramos saber qual era a jornada de trabalho desses gerentes. Todos afirmaram trabalhar mais do que 12 horas por dia, numa frequência de *sempre* para sete e *frequentemente* para um dos entrevistado. Em média, os gerentes trabalham mais do que qualquer outro trabalhador da empresa, suas jornadas de trabalho acaba causando estranheza aos demais colegas não gerentes.

Obtivemos declarações como:

- Eu sentia muito trabalho..., era uma carga de trabalho enorme, chegava cedo e saía muito tarde (*Bahia1*).

- A jornada de trabalho é extensa. (...) Meu tempo para a vida extra-trabalho é muito reduzido (*Bahia2*).

[Para o gerente] não tem limite, não tem limite de horário (*Feira*).

- Eu estou vivendo para trabalhar e gostaria de trabalhar para viver (...) Acabo tendo uma carga horária insuportável (...) eu tenho hora pra chegar, não tenho hora pra sair (*São Paulo*).

- Tenho uma carga de trabalho muito grande (...) Se o dia tivesse 48 horas, eu trabalharia às 48 (*Rio2*).

- Pra você ter uma idéia, eu trabalhava em média, umas 16 horas por dia (...), eu trabalhava, trabalhava bastante, naquele momento eu me dedicava muito, a minha vida era em função do meu trabalho (*Curitiba1*).

- Jornada sem hora para acabar (...), e ainda rola o constrangimento, você ver o gerente saindo às 18:30, 19:00h, "Pô, será que eu preciso mesmo desse cara?" (...) A questão é, o tempo que sobra fora da empresa é coisa de 2 horas, para ir em casa, ver a esposa, tomar um banho, jantar, ler um jornal, olhar os filhos e vai dormir, outro dia é tudo de novo (*Curitiba2*).

A contrapartida de longas jornadas de trabalho ou as implicações para quem passa muito tempo do dia no trabalho é justamente o pouco tempo para os demais aspectos da vida. Buscamos informações quanto ao lazer ou outra atividade qualquer que não seja vinculada ao trabalho e observamos que o tempo de não trabalho desses gerentes é completamente comprometido, extremamente reduzido. E ainda, em alguns dos casos, ocorre a utilização do tempo fora da empresa para realizar atividades de trabalho, relacionados à própria empresa; noutro o entrevistado, ao responder sobre o que faz no momento de lazer, acabou por descrever situações em que assumia atividades de caráter executivo, como dirigente, presidente ou conselheiro de outras

instituições. Uma pesquisa feita com 4.000 executivos americanos verificou que mais de 60% não tinham um passatempo significativo (Goldberg, 1980, p. 339). O tempo de não trabalho, não registrando o tempo para dormir, em geral, resume-se a poucas horas do dia (duas ou três), parte do sábado, mais o domingo em que não estão fisicamente no ambiente de trabalho, mas, como será mostrado no próximo tópico – *pensam em trabalho, mesmo quando estão fora dele* –, ainda que não estejam trabalhando, encontram-se absorvidos pelo mesmo.

Enriquez (1974) afirma que “a organização não exige somente que se faça o que está previsto, nas condições de trabalho e de tempo permitidas, ela exige sobretudo que ninguém possa fazer *outra coisa*”, embora, à primeira vista, pareça ser uma afirmação exagerada, não vai distanciar muito do que foi observado na pesquisa. Interrogados se o trabalho interferia no seu tempo-livre, todos, à exceção de um, revelaram que sim. Alguns dos depoimentos:

- Para o executivo é muito difícil o que seja tempo livre. Meu neto pergunta: “Vovô o senhor só trabalha?” (*Bahia2*).

- Totalmente, completamente, absurdamente. Hoje me sinto vivendo para trabalhar, amanhã eu vou trabalhar [domingo] e eu ainda não tive coragem de dizer para minha mulher, não tive coragem de dizer para minha família (*São Paulo*).

- Nesta posição [de gerência] que eu tenho hoje eu tenho um tempo dedicado à empresa muito grande (...) Tempo livre pra mim é só o domingo que é todo, meio dia que é o sábado, mais algumas horas da semana, então tenho dois dias dos sete da semana que não são trabalho, não muda, há sete anos [tempo que ele está nessa empresa] é isso aí, não tem jeito, já estou acostumado (*Rio2*).

- Meu trabalho interfere e muito no meu tempo livre (*Curitiba1*).

- O gerente não tem tempo livre (*Curitiba2*).



Na questão férias, encontramos gerentes que há quatro anos não tiram férias, outros dois tiveram três férias nos últimos cinco anos, um outro no período de dez anos apenas três vezes, ainda assim de vinte dias. Férias parciais (20 dias), com conversão em espécie dos dez dias restantes são casos freqüentes entre eles, raramente trinta dias de descanso (apenas 1 caso) e manifestações de que não são de tirar férias é algo comum no meio. Em determinada situação, afastar-se da empresa por motivo de férias parece causar mais tensão do que a pressão normal do cargo:

- Sair de férias quando você tem aquela percepção de que as coisas que deixou esperando [pendentes], continuam lá te esperando, te dá um desespero. (*São Paulo*).

Normalmente o gerente é o primeiro a chegar e o último a sair do trabalho. Todos falam que constantemente são os últimos a deixar a empresa no fim do expediente.

#### **b) Persistente e freqüentemente pensa em trabalho, mesmo quando não está no trabalho**

A preocupação com o trabalho é uma constante na vida desses gerentes, mesmo quando não estão trabalhando o pensamento, a preocupação com os assuntos relacionados ao trabalho os acompanham. Quando estão com alguma pendência, ou há necessidade de uma posição a ser tomada, de uma escolha a ser feita, é comum suas mentes ficarem reféns do(s) assunto(s) ainda não resolvido(s). Na sua maioria, os gerentes pensam em trabalho quando estão em casa. Quando estão no trânsito (dirigindo ou não), todos os entrevistados (não foi considerado o Gerente-observador – *Curitiba2*) falaram que pensam nos problemas do trabalho. No discurso, apenas um relatou que consegue se

desligar dos problemas do trabalho quando não está trabalhando. Fizemos a seguinte pergunta: *Em porcentagem, o quanto você tem que dedicar de atenção a essa empresa por dia?* Ao que responderam ser acima de 80% de suas atenções voltadas para questões de trabalho, sendo registrado que um deles respondeu ser entre 30 e 40% e outro não lhe foi feita esta pergunta (*Curitiba2*). Portanto, para a maioria desses gerentes sobram-lhes cerca de 10 a 20% para pensar em todos os outros assuntos de suas vidas que não dizem respeito ao trabalho, por dia, não considerando sábados e domingos. Durante as entrevistas, ao se darem conta dessa desproporção de tempo de atenção voltado para o trabalho e para assuntos de não-trabalho, eles têm dificuldades em perceber se esta atenção é sinônima do que seria uma dedicação pelo que faz ou se trata de uma preocupação excessiva por parte deles.

Obteve-se algumas falas como:

- Só pensava em trabalho, trabalho e trabalho (...) Sempre fui muito focado em trabalho (*Bahia1*).

- Se eu não conseguir dar um tratamento adequado à questão, ela acaba me voltando, a questão não resolvida ela me persegue, até fechar, não acho correto, mas é assim que acontece (*Bahia2*).

- Eu já fui mais relaxado no final de semana, antigamente, hoje em dia eu me considero um cara estressado, preocupado, me encontro freqüentemente mal-humorado porque eu sei que as coisas que não estão sendo resolvidas, na segunda-feira estarão lá me esperando e precisam ser resolvidas (*São Paulo*).

- Acho produtivo pensar em trabalho em casa, não é uma coisa sistemática, é uma coisa que aparece ou você lembra, mas sem deixar te perturbar (*Rio1*).

- Penso bastante. Eu sempre me pego pensando em trabalho, é impressionante (...) às vezes também o problema acompanha, você sai do trabalho com o problema em aberto e aí

ele acompanha, eu procuro resolver tudo pra que isso não aconteça, mas acontece sempre (*Rio2*).

- Era a única válvula de escape [sair com os amigos], se eu ficasse em casa, deitado eu ia ficar pensando em trabalho (...) Se eu estivesse em casa, estava pensando em trabalho o tempo inteiro. (...), nunca achei isso produtivo, pensava, mas sem esse intuito, pensava por estar envolvido (...) O não dormir não aconteceu muito não, mas o acordar, o sonhar com o trabalho isso foi bastante (*Curitiba1*).

- Se você passa doze horas dentro da empresa, e você está submetido a isso aí, quando você vem pra casa você não desliga [não deixa de pensar nos problemas da empresa], e é isso aí que está acabando com os casamentos do pessoal lá, não desliga mesmo (*Curitiba2*).

Em algumas situações essa atenção é reconhecida por eles como algo exagerado, mas percebem como algo difícil de não acontecer. Reconhecem que pode levar a problemas maiores para a sua saúde ou de relacionamento, *São Paulo* revela:

- Eu me arrepio com isso [tamanho preocupação com o trabalho], eu vi um depoimento de uma senhora em que o marido estava na UTI, enfartado, quando ele voltava a alguns momentos conscientes ele se preocupava com a reunião que teria no dia seguinte. Esse dia-a-dia [do gerente] leva isso, você acaba esquecendo de tudo, de você, da sua saúde, de repente você só retoma quando acontece uma coisa drástica e você descobre que não tem mais jeito.

### **c) Trabalha além do que é razoavelmente esperado do cargo que ocupa ou para atender suas necessidades econômicas básicas**

Todos esses gerentes lidam com a questão ambição, demonstrando uma certa tranquilidade. Ambição no sentido financeiro, ato de ganhar dinheiro. Conversando sobre esse tema todos se declaram ambiciosos, algumas vezes a palavra veio seguida de um outro termo ou observação, como ambição

combinada (de forma *sui generis*) com voluntariedade, vontade, motivação ou com ética, algumas observações, como ser ambicioso é a força motriz da ação humana; ou um indivíduo sem ambição é um indivíduo sem futuro; ser ambicioso, mas sem passar por cima dos outros, a competição impulsiona o progresso, a ambição é o que dá vida aos planos, dentre outras. É possível que esta complementação ou justificativa da afirmativa: -“Sou ambicioso”, seja em decorrência de um possível entendimento pejorativo existente na sociedade quanto ao termo ou outro motivo qualquer, mas no discurso deles, com justificativa ou sem, às vezes até com orgulho, fica registrada a naturalidade para falar do tema e o fator comum entre todos: *ser ambicioso*.

O ganhar dinheiro, o ganhar muito dinheiro faz parte do “jogo”, entretanto, outros aspectos, que não a ambição financeira são mais marcantes e ressaltados para entendermos este item: *trabalhar além do necessário para atender às necessidades econômicas básicas*. São eles relacionados ao *trabalho em si* que os gerentes fazem e o que ele *proporciona* como: uma liberdade e amplitude de ação; uma capacidade de realização; um poder para fazer as coisas; de sentir-se responsável por algo; de ver seu trabalho influenciando nos resultados da empresa de forma mais clara do que os demais trabalhadores, de fazer a diferença; de poder agir sem ter que dar muita satisfação; de oportunidades de aprendizado profissional e desenvolvimento intelectual; em resumo, o ponto em comum nas revelações deles consiste no privilégio da realização. A despeito dos dados obtidos por meio de entrevista e observação, registramos que, ainda que seja por questão de ambição financeira ou pela capacidade de realização ou mesmo por outros benefícios, recompensas, promoções, privilégios, *status* ou motivos de foro íntimo do ocupante do cargo, para se chegar à posição de gerência ou se manter nela, o gerente tem que trabalhar além do esperado, ele tem que trabalhar mais do que as responsabilidades, tarefas e funções previstas para o cargo e paralelamente (ou em decorrência) jornadas que também vão além da média dos demais trabalhadores.

A relação dos aspectos acima com a característica do comportamento *workaholic* de *trabalhar além do esperado do cargo* é reforçada pelas afirmações abaixo e pela análise do tópico seguinte: 4 – *Mesmo reconhecendo o excesso de trabalho, não consegue controlar ou reduzir*, especificamente na questão: *Redução de jornada de trabalho*, em que todos os gerentes, mesmo admitindo o excesso de horas trabalhadas diariamente, ponderam não ser possível reduzir sua jornada de trabalho sem que isso venha prejudicar sua carreira.

Algumas afirmações:

Uma vez estava trabalhando com outros dois diretores tarde da noite, tentando resolver um problema e um dos gerentes questionava se isso estava certo, enquanto outras pessoas se divertiam ou descansavam ou estavam com suas famílias em casa, estavam eles ainda ali trabalhando, ao que eu respondi: “Esse é o nosso papel [de executivo], é a parte que nos cabe, você faz um *play-off*, perde alguma coisa de contato com família, filhos, amigos, etc., em troca de quê? Da capacidade de realizar, de fazer, e a depender de sua área de ação, isso é muito importante, isso é válido para o executivo” (*Bahia2*).

Um gerente de sucesso é aquele que supera largamente os objetivos que lhe foram conferidos. Como nós não damos metas folgadas...(*Bahia2*).

“Metas duras” (*Feira, Curitiba1 e 2*); “desafiadoras” (*Rio2*) confere com o tratado na base teórica: administração por objetivos, estratégia de gestão das organizações modernas, tratado especificamente no item *autocontrole* em que foi demonstrado o controle à distância e o aumento freqüente de produção, através das metas estabelecidas ou acordadas, conforme afirmações na literatura de Drucker (1962), Mills (1977) e Odiorne (1979). Reforçamos com as palavras de Sennett:

É raro as organizações flexíveis [forma como o autor caracteriza as empresas modernas] estabelecerem metas de fácil cumprimento; em geral as unidades são pressionadas a produzir ou ganhar muito mais do que está em suas capacidade imediatas (Sennett, 2000, p. 65).

De fato, as empresas desses gerentes não os obrigam, abertamente, oficialmente, a longas jornadas – 14, 16 horas diárias -, ou a ter exagerada preocupação com ele, nem a trabalhar além do que é razoavelmente esperado (itens identificatórios do *workaholism*, conforme foi visto até aqui), mas como ser diferente diante dessa realidade de metas cada vez maiores?

Continuando com os depoimentos:

Todos eles [os executivos] estão sujeitos a pressões terríveis, todos eles abrem mão de muitas coisas do lado pessoal para poder ter um desempenho profissional, um progresso, uma prosperidade que eu contesto muito (*São Paulo*).

Antes eu me dedicava muito, essa dedicação chegava a ser doentia, eu sai da empresa à meia-noite, às vezes às duas horas da manhã, ela foi importante, porém eu acho que fiz de maneira errada, o resultado disso, existe, por quê? Porque eu cresci na empresa, venho crescendo, então eu não posso dizer que isso não teve um retorno (...), os caras viram que a coisa estava funcionando, me valorizaram, comecei a reduzir aquela carga de trabalho intensa, as coisas foram amenizando, amenizando.... (*Rio1*).

- A gente trabalha com metas duras... a gente não trabalha com metas impossíveis, a gente trabalha com metas desafiadoras (...)

- Tem que fazer um pouco mais do que aquilo que as pessoas esperam de você, respiro metas e busco o tempo inteiro a superação delas. (...)

- Qual é o perfil que a empresa deseja? Eternamente insatisfeito, se indignar a cada momento achando que o resultado poderia ser ainda melhor... A companhia não está me cobrando que eu fique 12, 13, 15 ou 8 horas aqui dentro, ela está esperando resultados, e eu procuro dar resultados sempre acima do que a companhia espera, a companhia no fundo também espera resultado acima da meta final que ela mesma estabelece. (...)

- É uma empresa que quer pessoas que busquem incessantemente melhores resultados e eu tenho esse perfil, me sinto perfeitamente adequado ao perfil da empresa, uma prova é a evolução constante que eu tenho tido nos últimos anos da minha carreira (*Rio2*).

- Eu trabalho bastante e o pessoal como um todo também trabalha bastante, acho que você tem que dar o algo mais, acho que se você fizer o “feijão-com-arroz” você não chega, tem que ter disciplina, tem que ter a eterna insatisfação e isso geralmente termina fazendo com que você trabalhe um pouco mais do que a média (*Rio2*).

- Você tem que fazer mais do que a empresa espera de você, a empresa espera que você faça isso, você sempre faz mais do que isso, assim terá sucesso (*Rio2*).

- Se o cara não virar horas extras trabalhando, não vai [ser gerente]. Não vi nenhum caso. (...) Se eu ficar toda noite duas horas a mais do meu tempo no final do período mostrar uma nova análise é o *plus*, “o creme do sorvete” (*Curitiba2*).

#### **d) Mesmo reconhecendo o excesso de trabalho não consegue controlar ou reduzir**

Se entendemos *workaholism* como *vício* pelo trabalho (Oates, 1971; Schaef & Fassel, 1988; Fassel, 1990; Killinger, 1991), pelo simples entendimento do que seja um vício, já nos diz que é algo de difícil mudança de tendência. Acrescentando que tal comportamento não é só aprovado pela sociedade – como denominou Killinger (1991): “os viciados respeitáveis” -, mas, sobretudo, pelas organizações (Fassel, 1990; Kemeny, 2002), em alguns

momentos com respostas positivas – promoções na carreira, por exemplo -, como já vimos em algumas citações dos gerentes entrevistados (*Rio1*; *Rio2*, *Curitiba2*, no tópico anterior) -, ou quando o trabalhar muito é visto como uma missão, um papel a ser desempenhado pelo gerente (*Bahia2*, também no item anterior) ou mesmo quando o excesso de trabalho é visto como um desafio (Kemeny, 2002). Não podemos esquecer de acrescentar que as variáveis *ritmo e carga de trabalho*, e *jornada de trabalho* têm relação com o *trabalhar muito*, portanto, o conjunto desses aspectos: *ser um vício*, *ter estímulo da sociedade e das organizações*, *respostas positivas ao comportamento*, *razionalização do ato, do trabalho como desafio e as exigências organizacionais* -, faz com que o gerente que apresente característica de um *workaholic* tenha dificuldade de perceber ou de mudar de comportamento, caso queira.

- Alguns não gostavam muito do meu jeito duro de ser, mas tinham um respeito muito grande, pela dedicação que eu tinha ao trabalho (*Bahia1*). (Ele era respeitado pela direção da empresa porque reconheciam nele um gerente que trabalhava muito).

- Às vezes acontece o excesso, você gostar de mais de uma coisa então você faz o tempo inteiro e fica naquele vício de resolver, um problema, por exemplo, e isso aí te desgasta de várias maneiras (...) Eu gosto de resolver problemas, de achar a solução, eu trabalho pra isso, eu trabalho bastante. Ele [o trabalho] está legal quando você percebe que já é final de semana de novo (...) Naquele momento [antes de ficar doente] eu me dedicava muito, a minha vida era em função do meu trabalho (*Curitiba1*).

O gerente tem que ser realmente empenhado para aceitar e vencer as responsabilidades pesadas, as demandas de tempo impossíveis e os recursos restritivos que caracterizam a profissão. O excesso de quantidade de horas trabalhadas, reconhecido por eles como realmente longa jornada de trabalho, não pode ser reduzida. Todos os entrevistados (um sem resposta) afirmaram não ser possível reduzir a carga horária de trabalho sem que isso venha



prejudicar a sua carreira, demonstrando que trabalhar longas jornadas, no entendimento deles, é uma necessidade do cargo.

- É bastante tempo disponível para a empresa (...) Eu trabalho em média 13 a 14 horas por dia, é bastante tempo, de segunda a sábado, claro que sábado venho de manhã e procuro aproveitar o resto do dia em casa (...) É uma carga horária pesada, mas é algo demandado pelo mercado (*Rio2*).

- Se o cara não virar horas extras trabalhando, não vai [perguntado se é possível ser gerente sem trabalhar longas jornadas], não vi nenhum caso. (...) [O gerente] não pode reduzir sua carga horária sem que isso venha prejudicar sua carreira (*Curitiba2*).

#### **e) Perfeccionistas, apresentando necessidade de estar no controle e domínio do ambiente**

Todos os gerentes entrevistados trabalham em organizações que apresentam uma gestão por resultados<sup>11</sup>, embora registremos que a empresa na qual *São Paulo* atua está mais direcionada para uma gestão por projetos (na prática, a realização de um projeto no prazo é o alcance de uma meta), mas com alguns ensaios de uma administração por metas. Administrar por objetivos (APO), metas quinzenais, mensais, semestrais e anuais acaba por ser a realidade de todas essas empresas. O *fazer como*, de que maneira, pouca (muitas vezes, nenhuma) atenção tem da gestão. A preocupação maior é fechar com o funcionário ou a equipe o que se vai fazer, produzir, inovar, alcançar,

---

<sup>11</sup> Não foi critério de escolha este fato.

manter, superar, mudar nos próximos meses. Em muitos momentos, estabelecidos o “norte” estratégico da empresa, é o próprio funcionário que vai dizer quais são as metas para ele ou o seu setor, do mais operacional de todos os trabalhadores ao primeiro dirigente:

- Acho que a coisa mais terrível, dentro das indústrias em geral, passei isso nas três indústrias que trabalhei, todo mundo quer que você faça uma previsão, é terrível, você joga um número lá que depende de uma série de variáveis que não se tem controle. No início do mês tem que dizer, sei lá, -“Vou vender 100”, pois o cara chega e te pergunta, -“Quanto você vai trabalhar?” e você responde -“Vou vender 100”. Pronto, aquilo já começou, já começa a embrulhar o estômago do cara, mas e se acontecer uma série de coisas, que podem acontecer, não vai dar certo, e não adianta você achar que dá pra vender 100 e dizer que vai vender 50, negativo: -“Por que 50 se no mês passado foi 80?” e ainda você fica dependendo de outros colegas para chegar a sua meta. Essa incerteza é terrível, isso atinge tanto o gerente da área de vendas, como o de operação. Todo mundo começa a propor as metas, os desafios e fazer essas divagações, ‘amarrando’ o que vai fazer durante o ano, é terrível, terrível. *(Curitiba2 – é um Gerente Operacional)*.

- Muitas vezes os acionistas não te dizem com clareza o que eles esperam da empresa, esperam que você ofereça para eles uma proposta e eles ratificam essa proposta. Então o que faz o executivo, é transformar todo esse planejamento, essa visão de longa prazo numa peça orçamentária, nenhuma empresa bem organizada hoje vive sem um orçamento, nesse orçamento é que você tem a comunicação com seus superiores. A minha experiência mostra que cada acionista discute de um jeito, mas no fundo o mote principal é sempre resultado *(Bahia1 – era um Diretor-Superintendente)*.

A complexidade dessa forma de gestão, distanciando, por conseqüência, de ações ou procedimentos amparados (de certa forma, confortados) nas rotinas, implica uma atenção e importância maior nos resultados, no sentido que, é razoável analisar, se os meios, os processos perderam, pelo menos no discurso, de importância, deparamo-nos com um oxímoro, o controle deixou de existir e tornou-se muito mais intenso. Analisamos em seguida por partes.

Primeiro constatamos, i) o foco existente nos resultados (*Curitiba1* ganhou no início do ano – 2003, o prêmio *Foco na Solução* entregue na confraternização anual da empresa); ii) menor preocupação com os meios; iii) metas cada vez mais esticadas. Estes aspectos foram captados nas declarações dos gerentes e corroboram com o já levantado da fundamentação teórica.

- A empresa não interfere no caminho que você vai usar para chegar as suas metas (*Feira*).

- O que é valorizado é o cumprimento da meta (...), o que a empresa quer é o resultado, o jeito que você fez ela não dá muita bola não (*Curitiba2*).

- As regras são claras, o que pode não está claro é o seguinte: os processos, a regra é simples: -“Tua meta é essa e ‘pau-na-máquina’, vai correr atrás, cara (...) A preocupação da empresa é com o resultado (*Curiba2*).

- Tem que ter uma paixão, não pelo trabalho, uma paixão por resultados (*Curitiba2*).

- Tem uma coisa que a gente sempre brinca: - “Eles apertaram de novo”, mas todo o ano eles apertam e a gente consegue (*Rio2*).

- É um negócio muito próprio da nossa empresa, buscar surpreender as metas a cada ano, superar a cada ano, se tem limite eu não sei, espero que nunca chegue, espero que a gente sempre consiga mais e mais (*Rio2*).

Segundo, se o resultado é decisivo para a continuidade, sobrevivência, crescimento, sucesso do individuo na organização, o inverso – o não alcance do resultado – também tem suas implicações, muitas vezes imediatas para o gerente: menos liberdade para agir, não participação nos lucros e resultados financeiros, respeito e aceitação do grupo e, sobretudo, perda do cargo ou

mesmo demissão, o fator *risco* (que será analisado mais na frente) faz parte do dia-a-dia desse trabalhador.

- Quanto maior é o lucro que você dá maior é a liberdade de atuação de um executivo, quanto pior o resultado mais difícil vai ficando também (*Bahia1*).

- As metas são quantificadas mesmo, não tem essa de tua personalidade, teu espírito de equipe, essas coisas são todas acessórias, são processadas depois na avaliação. “Ah, legal o cara tem espírito de equipe, tem muita criatividade, espírito de liderança... que bom, mas resolveu o problema?” – “Não resolveu?” Pode ser o cara mais gente boa do mundo, mas está escrito aqui no teu contrato de metas, baixar de 5 pra 3%, não baixou, “Me desculpe, passar bem” (*Curitiba2*).

- O que a empresa espera do cara: que ele chute para o gol, que ele dê resultados, legal! Está dentro do time, não deu resultado? Não tem mão na cabeça não, ele é proscrito pelo próprio time, vai sendo deixado de lado, vai sendo retirado dele (...) Ele deixa na parede e olha todo dia, “Você cumpriu teus objetivos?” – “Ok, você fica e vai ganhar um salário a mais no final do ano” (*Curitiba2*).

A extrema importância atribuída ao resultado final com relação à *franzina* atenção dada ao processo pela gestão tem implicações direta no próprio trabalhador. Passa a ser dele a preocupação, a responsabilidade de trabalhar correta e otimizadamente os meios, caso queira chegar ao tão valorizado *alcance-de-resultado*, que em muitos momentos é fator determinante de sucesso ou fracasso, é a única questão para a permanência ou não do trabalhador no sistema. A empresa foca sua atenção nos índices de controle dos resultados, das metas estabelecidas em conjunto ou não com o funcionário, são os resultados que ela monitora, a preocupação em maior ou menor grau de como chegar neles é quase exclusivamente do trabalhador, o controle externo do processo, praticamente, deixa de existir, o controle interno, ou seja, do próprio gerente sobre seu trabalho é que vai aumentar.

- Os objetivos são as metas e os itens de controle, objetivos numéricos, factíveis, com ferramentas de acompanhamento objetivas, claras para os resultados a que se quer chegar, acompanhadas diariamente, semanalmente, mensalmente, o *como* não nos interessa (*Rio2*).

- Você controla o braço [o resultado] a mão você deixa livre [o como fazer] (*Bahia2*).

Portanto, é o próprio gerente que vai criar seus mecanismos e dosar a sua atenção quanto ao processo, mas como ele sabe da importância que tem em obter sucesso nessa empreitada e de que, invariavelmente, as metas têm seus limites ampliados, que o *risco* é um fator de presença certa, exagerar na dose de atenção não parece algo incomum entre os gerentes. Em alguns dos casos a atenção atribuída chega no nível do detalhe, há a preocupação em “o fazer bem feito” como forma de diminuir o *risco*. Seis dos oitos gerentes declaram-se perfeccionistas, atribuindo o controle como questão chave para o sucesso.

- Fracasso e sucesso se resumem em resultado, se for o esperado é sucesso (...) não acredito muito em fracasso, acredito em falta de controle da situação (*Curitiba1*).

- O controle está diretamente ligado ao domínio que você tem do que faz e das pessoas que estão em volta de você, do ambiente que te envolve, é decisivo para o teu sucesso (*Curitiba1*).

- Se eu tiver todo o meu sistema sob controle, deveria trabalhar menos, mas acontece que, como eu sou um eterno insatisfeito, por mais que melhore e melhore, ainda pode melhorar mais (*Bahia2*).

Auto-controle, você tem que tentar estar sempre com controle da situação e tentar garantir que você esteja inserido naquela situação, não se deixar levar por situações de riscos, por situações que te gerem falta de conforto, buscar sempre o controle da situação (*Rio2*).

O discurso da busca do controle da situação (ou dos meios) apresenta-se comum entre os gerentes, mas o aspecto que chama a atenção na pesquisa é quanto à questão do *perfeccionismo*. Tivemos duas entrevistas em profundidade com gerentes (*Curitiba1* e *Curitiba2*) numa mesma empresa. *Curitiba1* declara-se perfeccionista e relata as consequências dessa sua característica na sua vida; *Curitiba2* ressalta que o gerente não pode ser perfeccionista, pois devido ao *ritmo e à carga de trabalho* isso seria inviável e até mesmo prejudicial para o indivíduo.

- Eu tenho alguns defeitos, profissionalmente falando eu sou muito perfeccionista, então é um defeito muito grande, porque se envolve mais do que realmente seria sadio. (...) O principal ponto em que o perfeccionismo deu uma derrubada, eu fiquei 10 meses doente afastado da empresa (*Curitiba1*).

- Então, um problema sério, esse negócio de perfeccionismo, é complicado, porque você se exige muito, você tem que aprender a medir para não acabar tua vida pessoal também. Se não você se envolve demais com o teu trabalho, porque trabalhar é um vício. (...) É uma coisa complicada, você esquece a sua saúde, o seu lazer, esquece sua família, esquece... um monte de outras coisas (*Curitiba1*).

A consequência para *Curitiba1* é que esse envolvimento desmedido de que ele fala o levou a um nível de estresse que desencadeou uma produção de anticorpos maior que o normal, resultando numa doença auto-imune, levando-o a uma licença saúde de dez meses. Essa doença foi diagnosticada como decorrente do trabalho.

*Curitiba2* alerta não ser possível trabalhar de forma perfeccionista, pois as coisas são rápidas e não se tem tempo para este comportamento.

- O perfeccionismo a gente coloca como uma espécie de mania, o perfeccionista é aquele sujeito meticoloso, maníaco. Não, não pode ser maníaco, a coisa tem que sair boa (...) Se você for ser detalhista vai trabalhar até meia-noite. Não tem muito tempo para o perfeccionismo, o que está feito ali, está valendo. Cuidado tem que ter, mas não muito detalhismo não (*Curitiba2*).

Divergindo do que foi registrado na base teórica: quando o indivíduo apresenta um comportamento perfeccionista, tem dificuldade em delegar tarefas, preferindo fazer ele mesmo. Os entrevistados, incluindo os seis que foram caracterizados como perfeccionistas, declaram não ter dificuldades quanto à questão delegação de atividades, pronunciam justamente o contrário, que delegam com muita facilidade e sempre. Ressalva feita para *São Paulo* que revela ser centralizador e ter certa dificuldade para delegação, reconhecendo como uma limitação sua e que tenta superá-la com a reestruturação que ocorre na empresa. Fica aqui registrado o discurso desses gerentes, não obstante, não é despercebido pelos realizadores deste trabalho que é conhecimento comum no meio, que faz parte da cartilha do bom gerente se declarar não ser centralizador, -“Sempre que possível, eu delego”, são palavras que saem fácil da boca do executivo, ainda que na prática isso possa não ser observado.

#### **f) Respondem positivamente à competição**

O indivíduo que apresenta comportamento *workaholic* responde positivamente à competição (Streers & Porter, 1983). Seja a competição no mundo empresarial explicada como decorrente da concorrência existente do mercado globalizado, seja pelas eternas reestruturações das empresas na busca da eficiência, via sofisticação da gestão e/ou avanço tecnológico com implicações diretas no seu quadro funcional: redução do número de cargos (achatamento piramidal) e, efetivamente, de trabalhadores, o fato é: a competição interna ou externa se faz presente nas organizações modernas, diferenciando tão-somente o grau em que ela se apresenta.

Não se constituiu como critério desta pesquisa trabalhar com empresas mais ou menos competitivas, mas ao se descrever e caracterizar as organizações dos gerentes entrevistados, pôde-se constatar mercados mais competitivos: as empresas de telecom, informática e bens de consumo do que outras: as petroquímicas, indústrias metalúrgicas e de manutenção que apresentam domínio de mercado, poucos ou nenhum concorrentes e exclusividade de produção e negociação. No entanto, sendo o mercado altamente competitivo ou apresentando baixa competição, parece estabelecer relação com o perfil competitivo desses gerentes, que apresentaram ou se declararam como sendo uma de suas principais características e qualidade: o espírito competitivo. Ainda que na condição atual (interna e externamente a organização) não se faça necessário tal espírito, o gerente declara-se competitivo ou o inverso, o gerente afirma que naturalmente, fora do seu contexto de trabalho, não seria, mas que precisa ser para sobreviver à realidade profissional em que vive.

Algumas reflexões que registramos:

- As regras da sociedade te levam a ser competitivo, acho que sou mais competitivo do que a média, (...) o executivo tem essa postura de ser competitivo o tempo inteiro, não acho que isso seja bom não, sob o ponto de vista de saúde, mas acho que é o padrão que existe (*Bahia1*).

- O ambiente de trabalho sempre é competitivo, pode ser de mais ou pode ser médio, mas sempre competitivo. Você vive numa pirâmide, no qual as pessoas querem subir e não tem espaço para todos (*Bahia1*).

- É uma característica [do executivo], embora eu administre, por índole sou competitivo. No papel que exerço nessa empresa não é pra ser, não precisa, mas no mundo dos negócios aí se torna competitivo. (...) Sem competição não



existiria a sociedade. É a competição que impulsiona o progresso (*Bahia2*).

- Fui treinado para ser competitivo (*Bahia2*).

- Sou competitivo, as pessoas em crescimento de outras empresas e até internamente iriam me fazer desaparecer da organização. Competição pra mim é isso: eu buscar sempre, sempre, sempre, sempre, aquilo que é melhor pra mim e conseqüentemente para a sintonia [entre ele e a empresa], senão o cara que está atrás de mim vai se sobressair e eu vou simplesmente desaparecer, eu vou desaparecer não é que a empresa vai fazer que eu desapareça, eu é que vou desaparecer, a responsabilidade é minha [para não desaparecer], então eu acho que a competição está aí (*Feira*).

- Eu não sou uma pessoa competitiva, mas esse cargo demanda muito isso, muito mesmo, está permanentemente comprando desafios. Nossa área por ter esse vertente tecnológica, com uma atualização muito permanente, é muita complicada, grandes *players* internacionais já estão aí, mas o meu perfil não é de ser competitivo.(...) É uma palavra terrível [competição], no mercado você tem que competir e ganhar sob pena de você sucumbir. É o tipo da coisa que eu faço por necessidade, não tenho nenhum prazer de estar competindo e ganhando um contrato novo, faço isso por absoluta necessidade de sobrevivência (*São Paulo*).

- Sou bastante competitivo. Eu me sinto no mundo extremamente competitivo, sou incentivado por essa competição, e acho que é fundamental para o sucesso profissional (*Rio2*).

Após termos analisado e confrontado as características do *workaholism* com o registrado no campo da pesquisa, seguimos com a análise das exigências organizacionais e as relações com o fenômeno.

## 4.2 – EXIGÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

### 4.2.1 - Aceitação de Risco

As empresas dos gerentes pesquisados trabalham com gestões por objetivos, portanto existe o *risco* do alcance ou não das metas. A *complexidade* do cenário moderno: instabilidade, ambigüidade, imprevisibilidade, rápidas e constantes mudanças, em que o passado não é útil como guia (Kliksberg, 1993), também implica, assim como as metas, *risco* para estes trabalhadores, uma vez que seus cargos clamam por uma infinidade de tomadas de decisão diária, e para se manter nessa posição de gerência, espera-se que na sua maioria sejam decisões acertadas. Considerando que em grande parte dos casos não se trata de “decisões programadas” (Simon, 1965) e sim de situações de não rotina, pode-se visualizar o grau de *complexidade* deste cargo. Numa passagem, falando da imprevisibilidade do trabalho dos executivos, Webber (1997) caricatura o não acúmulo de experiência e o está lidando sempre com o novo:

Pessoas que trabalharam por 20 anos mas não têm 20 anos de experiência. Eles meramente repetiram o primeiro ano 20 vezes. Tratar um problema novo igualmente aos antigos, quando na verdade é novo e sem precedentes (Webber, 1997).

A experiência como elemento facilitador para se decidir sendo excluída ou na sua quase totalidade excluída, aumenta o grau de dificuldade e risco para o gerente. Ser testado ou pelo menos ter a sensação de está sendo testado a todo momento é uma situação detectada nos depoimentos dos gerentes. Está

sempre recomeçando sem uma construção de narrativas (Sennett, 2000) que permita ser o passado percebido como experiência acumulada, matiz da sensação de estabilidade no trabalho, em outras palavras, está exposto todo dia, evidencia-se na vida profissional desses gerentes:

- Eu prefiro entender que meu contrato de trabalho termina todo dia, acho uma boa maneira de você abordar as coisas desse jeito (*Bahia2*).

- A todo momento sou testado aqui dentro (*Feira*).

- O risco faz parte, você tem que colocar em mente que tem que fazer sempre o melhor (*Rio1*).

- Acho que sou testado, no bom sentido, o tempo inteiro, o desafio é constante, ser testado também é constante, é diário (*Rio2*).

- Na verdade é o seguinte, quando você está numa função ou posição em que eu estou hoje, você corre risco a cada momento, você toma decisões a cada momento, claro que algumas decisões são baseadas numa política da empresa, você sabe às vezes até onde pode chegar, mas o tempo inteiro você está tomando decisões, analisando situações que vou pra cá ou vou pra lá... é risco o tempo inteiro, porque eu não preciso, nem devo, está me reportando o tempo inteiro para tomar decisões, então tenho risco por estar tomando as minhas decisões, que podem vir a dar certo ou não. Se o erro for maior que os acertos está fadado a morrer, mas se você estar dando resultado tem mais é que está assumindo mesmo (*Rio2*).

- Você é testado o tempo inteiro, todo mundo é testado o tempo inteiro – diariamente (*Curitiba1*).

- O risco é total, querem que você venda, diga o que vai vender e querem que você acerte, além disso, você pode está indo bem, mas de repente teu departamento não é mais essencial para a empresa (...), às vezes o cara é bom, mas o departamento dele foi desmontado, o cara roda (*Curitiba2*).

- Ele [o gerente] está sendo testado o tempo todo, não tem um instrumento formal para testar, mas é o tempo todo (*Curitiba2*).

“Prefiro entender que meu contrato termina todo dia” (*Bahia1*) ou “está sendo testado o tempo todo” (*Curitiba2*), não permite uma construção de história passada que dê ao indivíduo gerente uma perspectiva de longo prazo vinculada ao seu trabalho, em outras palavras, ele não pode sonhar, planejar a sua vida futura contando com seu trabalho do presente, ele deve viver tão-somente o curto prazo e todas as implicações que isso possa ter na vida do indivíduo, como veremos no item *Curto Prazo*.

As empresas não querem que o indivíduo se sinta estável, isso o coloca numa zona de conforto que diminui a sua capacidade produtiva. A pressão das metas, os prazos, os riscos pairando no ar, contribuem para um estado de “sempre-alerta” e um maior *ritmo de trabalho*, que mesmo numa subdimensão do quadro de trabalhadores – aumentando ainda mais o desafio – e com as metas esticadas a cada ano, na maioria das vezes, se chega ao alcance, mais do que isso, à conquista dessas metas. *Alcance* e não *conquista*, pois o primeiro é o mero ato ou efeito de atingir, enquanto o segundo implica vencer. A vitória passa pela sensação adrenalizante do desafio, do jogo e termina com a premiação e subliminar afirmação de ser “o melhor”, ainda que em última instância os desafios e os reais benefícios das conquistas não sejam dele (indivíduo gerente) e sim dela (empresa). As organizações modernas alcançaram uma paradoxal proeza: o trabalhador sabe que a qualquer tempo pode sair do negócio (da empresa) e ainda assim se sente “dono-do-negócio” (Enriquez, 1974; Pagès et al., 1993; Motta e Freitas, 2000):

- A idéia de estabilidade é uma ilusão (*Bahia2*).

- A minha estabilidade nesse trabalho está diretamente ligada à sobrevivência da empresa (*São Paulo*).

- Acho que ninguém aqui tem estabilidade. De repente posso ser considerado uma pessoa importante para empresa, mas isso não quer dizer que seja estável, nem a empresa quer que a pessoa se sinta assim também, as pessoas têm que estar o tempo inteiro sendo desafiadas para fazer diferente, para continuar na empresa (*Rio2*).

- Eu me sinto estável. “Durante quanto tempo?” Durante um ano, essa é a estabilidade máxima que você pode ter dentro da empresa. Tenho colegas de outras áreas que não tem a mínima estabilidade. Agora [final de 2002] passamos por um corte terrível, o corte foi anunciado e ainda assim muitos foram pegos de surpresa (*Curitiba2*).

- Não tenho estabilidade e acho que nenhum gerente aqui dentro tenha. Nem ninguém numa empresa telecom (*Curitiba2*).

- Eu acho que eu me sentia dono, claro formalmente eu me lembrava que não era dono, mas no dia-a-dia me sentia dono, este sentimento de apropriação é muito interessante... quem trabalha numa organização tem que se sentir dono dela (*Bahia1*).

- Nossa cultura está bastante disseminada, cada um deve agir/trabalhar como dono, com a responsabilidade de um dono, com a cobrança de um dono, o nível de comprometimento está acima da média se comparado com outras empresas (...) mas enfim, eu tenho uma dedicação muito grande, até por me sentir dono do negócio (*Rio2*).

- Eu me sinto dono da companhia, vejo a companhia crescer e tenho orgulho de fazer parte do time que está crescendo (*Rio2*).

Alguns mecanismos adotados por esses gerentes para administrar a variável *risco* foram anotados, como: ter cuidado dobrado com a organização (organização, no sentido do ato de organizar); ser político e investir na rede de relacionamento, tanto interna como externa; conhecer bem o que faz e o mercado; manter-se informado, mas o que sobressai nos comentários deles é: ter controle, pois como afirma *Curitiba1*:

- Sem controle você está arriscado a 'rodar', pode ser mandado embora sem saber o porquê, não consegue nem anotar a placa do caminhão que te atropelou.

Essa importância atribuída ao controle para redução do *risco*, remete-nos à rubrica analisada anteriormente: o *perfeccionismo* – um dos elementos de identificação do fenômeno *workaholic*.

#### 4.2.2 - A Complexidade

Não é mais possível para o gerente moderno conhecer todo o trabalho do seu subordinado como acontecia com o gerente de sucesso no passado. “Um bom teste para o gerente geral era sua capacidade de assumir com sucesso qualquer cargo de seus subordinados” (Ansoff, 1981). Lidar com o desconhecido e ainda assim buscar soluções ou ter que se posicionar é como se apresenta a realidade de todos os entrevistados, na melhor das hipóteses há um acompanhamento das tendências por parte dos gerentes, mas o conhecimento específico das operações sob sua responsabilidade não mais. É humanamente impossível cobrir o conhecimento, as informações técnicas ou conceituais da sua área (Kliksberg, 1993). A amplitude de visão e a constância do novo que acrescenta ou substitui totalmente o que se está usando (ou praticando) no presente faz parte do seu dia-a-dia. Ainda que seja hoje denominado um especialista, a abrangência de conhecimento desse gerente em nada se compara ao especialista da era industrial (Ansoff, 1981). Suas decisões serão apenas satisfatórias (Simon, 1965), querer ou buscar mais do que isso pode significar obsessão ou jornadas que ultrapassam as 14 horas diárias (*Curitiba2*). De acordo com os depoimentos, o gerente tem que saber conviver com a situação de não ter controle das ações dos seus subordinados, e “não patinar muito em cima desse fato para não pirar” (*Rio2*), embora seja esse o entendimento – o discurso –, a sua prática diária nem sempre é essa, como foi

observado nos aspectos *risco* e *perfeccionismo*. Portanto, “acompanhar por alto” (*São Paulo*), ou monitorar as tendências de suas áreas e do negócio da empresa é uma das maneiras de atuar no contexto em que cada vez mais predominam a *complexidade*, as interligações, a instabilidade e a incerteza (Kliksberg, 1993).

Em conversas com alguns dos gerentes, eles falaram sobre a frequência de coisas novas e as conseqüências nas suas respectivas áreas; sobre tecnologia e amplitude das integrações; ritmo e impactos das mudanças; instabilidade; ambigüidades; e de suas dúvidas e incertezas, bem como o que fazem para lidar com esses aspectos:

- Tem que monitorar a conjuntura o tempo inteiro, claro isso traz um certo estresse, mas é necessário. Comandar uma grande empresa é como estar manobrando um grande navio, por isso sua preocupação de visualizar antes, porque a margem de manobra é mais difícil, mais lenta, isso traz um certo nervosismo (*Bahia1*).

Essa monitoração da conjuntura o tempo inteiro, em muitas circunstâncias, pode-se relacionar com a rubrica: *Persistente e freqüentemente pensa em trabalho, mesmo quando não está no trabalho*.

Continuando:

- Para compreender a complexidade em que vivemos, você tem que ter duas posturas: uma com cinismo e outra de respeitar muito o complexo, é dialético mesmo, porque as coisas são praticamente incompreensíveis se você quiser ir na origem de tudo, e ao mesmo tempo desrespeitar muito o complexo se você não quiser ficar ali imóvel, paralisado. A compreensão do complexo é saber lidar com ele no dia-a-dia diante de tanta limitações e imprecisões (*Bahia1*).

- Por exemplo, meus subordinados estão com um problema para resolver agora, eu estou calmo, mas está uma confusão dos diabos aqui agora. Se eu entrar nesse ritmo eu não

poderia interferir, diagnosticar as coisas. Observe, não entre em empatia com o problema. Pare para observar. Não posso deixar a minha emoção tomar conta. Não lute contra o estresse, estresse existe, ele é fruto da atenção, saiba que você tem que agir (*Bahia2*).

- Hoje na posição de gerente busco agora ser tão somente um generalista, conhecer as tendências, não mais os detalhes, pois sem dúvida hoje você já não consegue mais abraçar as tecnologias no nível de detalhe que talvez você precise. Não me assusta muito, a minha ação ou reação é de acompanhar as tendências, não posso mais ser um especialista, como fui no passado (*São Paulo*).

Noutro momento o entrevistado (*São Paulo*) revela apreensão quanto à complexidade do novo:

- Eu trabalho há 25 anos na área, no início as coisas eram muito simples, hoje tudo é interligado, uma malha de ligação enorme, muito complexo, me assusta. O grande desafio que enfrentamos na nossa área é que cada vez mais as soluções são mais complexas, mais integradas a tudo (*São Paulo*).

Questionado se hoje ele trabalha mais do que no passado a resposta é sim, muito mais do que antes, “absurdamente”, como bem ficou marcado quando tratamos de *tempo livre* – “Hoje me sinto vivendo para trabalhar”. As evidências acentuam que seja pela *complexidade*, ou pelo que é *exigido* ao gerente em decorrência do *ritmo e carga de trabalho* (como será analisado posteriormente) na prática, sua *jornada de trabalho* aumentou. Pode-se perceber que no primeiro momento *São Paulo* fala muito mais em relação ao desejado, ao que ele gostaria de realizar como ideal de gerência – “busco agora...” –, do que o que tem feito no seu trabalho, até mesmo pelo seu *perfeccionismo*, marcado em muitas passagens da sua entrevista, e que já destacamos algumas partes nesse trabalho, é improvável se afastar dos detalhes – “você acaba tendo que meter a mão na massa” –, ou por ter a clareza do *risco* existente – “A minha



estabilidade nesse trabalho está diretamente ligada à sobrevivência da empresa”.

Para ilustrar:

- Minha grande carência hoje é atender essas exigências [as demandas diárias para desempenhar o seu cargo]. Diria que as minhas aptidões e habilidades estão aquém das necessidades da empresa, estou plenamente sendo utilizado e precisaria mais de mim, talvez haja uma carência de habilidades (*São Paulo*).

Seguindo com outros depoimentos e voltando aos aspectos que abriram a análise inicial deste ponto – *a complexidade* –, como a frequência do novo e as conseqüências ou o ritmo das mudanças, temos:

- Nessa empresa o meu jeito assim tem tudo a ver: de pegar coisas sem forma e buscar soluções, “descascar abacaxi” (*Curitiba2*).

- Existem programas que surgem e que podem mudar completamente o carro-chefe da nossa empresa, podemos ser alijados a qualquer momento do processo (*São Paulo*).

- É um ambiente bastante complexo, tanto interno quanto externo: ao nível de concorrência, de mercado, cliente, é complexo (*Rio2*).

- Todo dia, todo dia você tem uma coisa nova, a inovação é o diferencial desse mercado, o mercado de telecomunicação ficou muito tempo estagnado e quando privatizou foi como se fosse um dique, ficou muito tempo represado e quando soltou foi uma inundação pra tudo quanto é lado, tem muito por fazer. (...) Saber lidar com a inovação é pré-requisito, se você não souber lidar, você não vai fazer nada, porque as coisas mudam muito rápido (*Curitiba1*).

- No meu emprego anterior, no setor que eu trabalhava de eletrotécnico, tinha tecnologia, mas uma tecnologia que levava 10

anos para ser substituída, para dar problema, então não tem um estresse de renovação de tecnologia, um estresse de renovação de projeto, não tem nenhuma revolução grande, mas aqui na T não, a cada 6 meses é tudo novo, e você piscou o olho você está pra trás, e isso contamina mesmo, você fica apavorado. (...) Todo dia tem um fornecedor que tem a última novidade do momento e que está apostando que você vai vender não sei quanto milhões de dólares daquilo lá, e você tem que ver essa possibilidade, é muita coisa que você tem que fazer a aposta certa (*Curitiba2*).

No transcorrer das entrevistas, interrogados sobre suas rotinas, sobre seu dia de trabalho, pedimos que descrevessem. Percebemos e registramos a reação de estranheza dos entrevistados, pois no primeiro momento alguns deles (quatro), não ficaram à vontade ou mesmo não conseguiam estabelecer, especificar o que exatamente faziam. Não era porque não sabiam o que faziam ou porque não faziam nada, mas justamente o contrário o excesso de trabalho, a não rotina, as intermináveis demandas: não só dos seus subordinados, mas dos superiores e inclusive dos pares, dos telefonemas que a todo instante interrompiam (quatro casos)<sup>10</sup> – embora estivessem com aquele horário reservado à entrevista –, e *e-mails* para responder, dos “incêndios diários para apagar” (*Bahia1 e 2, São Paulo, Curitiba1 e 2*), das “excessivas” (*Rio2*) reuniões, das conversas informais no pátio e na fábrica – conforme foi observado com *Feira, Bahia2, Rio2 e Curitiba1*, e declarado por *Bahia1, São Paulo, Rio1 e Curitiba2*.

Algumas referências feitas pelos gerentes entrevistados revelam mais:

- Na verdade eu tenho algumas rotinas de trabalho que tenho que fazer diariamente [cita 2 ou 3 exemplos de atividades], o restante vai de acordo com a demanda, o que tem mais necessidade naquele momento (*Feira*).

---

<sup>10</sup> É conveniente destacar e relembrar que os demais casos os encontros foram realizados nas residências dos entrevistados, outros no intervalo do almoço ou depois do expediente de trabalho, em finais de semana, não esquecendo as entrevistas realizadas na véspera do Natal.

- Meu dia vai muito pela demanda, pela ordem do dia, pelo que parece de mais urgente (*Rio1*).

- Eu não tenho uma rotina diária estabelecida, até porque a gente tem várias operações durante o dia, não tenho uma rotina pré-determinada, eu tento criar uma agenda mensal, ela sempre é alterada durante o mês, mas eu procuro estabelecer um calendário que permita passar por todas as operações (*Rio2*).

- Eu procuro dedicar mais tempo às coisas novas, gerencio pra manter e gerencio pra melhorar, na minha função hoje, no meu cargo eu procuro gastar mais tempo, investir mais tempo em como fazer diferente, em como melhorar. Então, meu dia tem 20% pra rotina e 80% pra como fazer diferente (*Rio2*).

Esta irregularidade, fragmentação, eterna-novidade, variedade de afazeres diários, comportamento mais reativo do que programado, corroboram com os estudos do professor em Harvard, Kotter (1982), do professor Sune Carlson (Carlson, 1951 apud Drucker, 1968, p. 18-19) e com a pesquisa do canadense Mintzberg (1973), bem como o registrado na base teórica deste trabalho.

A *complexidade* analisada estabelece relações ou implicações com outras exigências: o *fator risco*, analisado anteriormente, a *flexibilidade*, como veremos em seguida e com o *curto prazo*, mais adiante.

#### **4.2.3 - A Flexibilidade**

Ser flexível no moderno léxico administrativo significa ser adaptável a circunstâncias variáveis. As características apresentadas neste trabalho sobre o cenário atual das empresas: turbulento, instável, mutável, imprevisível, competitivo, entre outras, têm relações com tais circunstâncias. A *flexibilidade* apresenta-se como uma das principais competências do gerente moderno. Um estudo com 3.000 executivos americanos concluiu que a qualidade isolada mais importante daqueles que lidavam bem

com o sucesso, e eram capazes de mantê-lo, era a habilidade de aceitar a mudança (Webber, 1997). Mudar, sempre mudar, a mudança pela simples mudança, apresenta-se como palavra de ordem na vida profissional dos gerentes entrevistados. Na leitura deles, aquele profissional que se mantém numa mesma posição ou cargo dentro da empresa, mesmo durante um curto período de tempo (2 ou 3 anos), é considerado um estagnado na carreira, um profissional sem ambição, acomodado entre outras classificações. “A incapacidade de progredir, a estagnação são percebidas como um recuo, como uma morte social” (Pagès et. al., 1993, p. 138). No item *Condenado a Vencer* teremos uma melhor compreensão da mudança nesse sentido de constantes alterações das posições desses gerentes, áreas, setores, ou mesmo empresa. Mas, quanto ao aspecto do lidar com o novo, já foi visto quando da análise da *Complexidade*, esses aspectos fazem a flexibilidade ser pré-requisito do ocupante do cargo, como categoricamente afirmou Igor Ansoff: “O perfil do gerente da era pós-industrial é o perfil de um gerente flexível” (Ansoff, 1981), uma maleabilidade para que ele não “parta”, assim como uma árvore com sua força tênsil não parte ao vento, ele não “parta” sob a força da mudança (Sennett, 2000). A mudança decorrente das escolhas feitas pelo gerente no desempenho da sua função, também já foi ponderado no ponto *Aceitação de Risco*.

Um sistema de produção flexível para responder à volatilidade do consumidor ou por iniciativa estratégica de produção e *marketing* das próprias empresas ou mesmo a combinação simultânea de ambos, tem reflexo nas exigências ao gerente *i) ser flexível* e também na estrutura organizacional para a tomada de decisão: *ii) estrutura informal*.

Sennett (2000) descreve como as mudanças na demanda do consumo alteram a forma de gestão nas organizações. Registramos nos depoimentos dos entrevistados a importância atribuída por eles à capacidade de produção flexível para explicar o sucesso de suas respectivas empresas (*Bahia 1 e 2; São Paulo, Rio 2; Curitiba 1 e 2*):

- Quando você passa de uma produção de resina para outra há uma perda, as nossas instalações permite que esta perda seja mínima, temos essa flexibilidade no mercado, conseguimos atender essa especificidade do mercado que outras não consegue, investimos pesado em tecnologia e é esse o resultado, temos produtos que só nós produzimos aqui no Brasil, somos a *top of mind* no nosso produto. Nossa empresa é efetivamente a melhor posicionada dentro das petroquímicas nacionais (*Bahia2*).

- Nosso negócio é extremamente volátil, a gente tem uma série de fatores externos que podem influenciar, a gente tem que ter aquele poder de reação que te falei para continuar sendo líder, e ao mesmo tempo tem que ter gente pensando nessas estratégias, no que pode acontecer, no que podemos fazer como pronta resposta (*Rio2*).

E como eles gerentes devem se comportar diante dessa conjuntura, todos citam, ao traçar o perfil do gerente de sucesso na sua empresa, a palavra *flexibilidade* (i):

- O profissional que não cabe na empresa é aquele cara que não é flexível. Se ele mantém sempre a posição dele, ele não consegue sobreviver aqui dentro... Tem uma série de coisas que acontecem que você precisa negociar (*Rio1*).

- A primeira coisa é essa adaptação, tem que ser muito versátil, você não pode ser uma pessoa muito especialista, não pode não ter flexibilidade, versatilidade para está se adequando a mudanças. Porque é muito dinâmico, é superdinâmico. A velocidade com que a gente anda hoje, com que as mudanças acontecem dentro do nosso ambiente de trabalho são muito grande, a pessoa que não tiver flexibilidade, com uma visão generalista, mais ampla, situação econômica do país, por exemplo, percebendo as oportunidades, pessoas muito especialista, muito técnica terminam, claro, tem um certo espaço para elas aqui, perde um pouco em gestão, em crescimento (*Rio2*).

- Ser [o gerente] dinâmico, o mercado é dinâmico, acho que a palavra nem seria tão dinâmico, claro dinâmico é uma característica importante, mas talvez adaptável, ser flexível para se adaptar ao mercado, isso é muito importante porque as coisas acontecem muito rápido (*Curitiba1*).

Para Sennett (2000) a forma de produção flexível exige rápidas escolhas e posicionamentos dos gerentes, inviável nas organizações burocráticas nas quais a tomada de decisões perde rapidez à medida que se dirige ao topo da administração para obter aprovação. Na fala de *Rio2*, na questão *Aceitação de Risco*, ressalta a afirmação do autor:

- É risco o tempo inteiro, porque eu não preciso, **nem devo**, estar me reportando o tempo inteiro para tomar decisões, então tenho risco por está tomando as minhas decisões, que podem vir a dar certo ou não (*Rio2*).

Reforçando, outras manifestações dos entrevistados apontam para o caráter *ii) informal* necessário as empresas de forma que possa fazer frente a uma demanda incessantemente mutável do mundo externo, através da agilidade e rapidez nas respostas, pois “não se teria flexibilidade com unidade de mando, divisão detalhada do trabalho, normas desagregadas, compartimentalização. A flexibilidade exige violar a maior parte dos princípios de administrativos” (Kliksberg, 1993, p. 190-191):

- Tem que ter flexibilidade, dinâmica, não dá para esperar, porque como as coisas acontecem muito rápido, se o cara não estiver no pique ele vai ficar pra trás, e esse ficar pra trás significa não ter espaço (*Curitiba1*).

Nessa passagem, *Curitiba1* refere-se à iniciativa e à exposição ao risco do gerente, diante da velocidade com que as coisas acontecem no seu ramo e diretamente no seu trabalho, não pode ficar dependente da alta administração, tem que se expor e ter versatilidade para lidar com diferentes situações.

Dando seguimento às declarações:

- Para o nosso ramo de negócio vejo como principais características: dinamismo, capacidade de reação, velocidade na tomada de decisão, uma estrutura informal para não ficar engessada quanto à decisão, aspectos de flexibilidade, muito antenado ao que está acontecendo no mercado, muito atento aos movimentos da concorrência, (...) Num ambiente informal, você tem muita mais agilidade, hoje é importante para o nosso negócio, para nossa empresa dar certo. Nosso ambiente é super informal, acho que deu para você perceber aí, acho que isso ajuda, acho que a informalidade é fundamental para a agilidade nas tomadas de decisão (*Rio2*).

A intricada combinação das exigências organizacionais – lidar com *a complexidade, o risco, a flexibilidade*, de ser um *vitorioso* –, que aparece neste trabalho, é reforçada numa sucinta passagem de Richard Sennett na obra em que o autor analisa as consequências pessoais do trabalho no capitalismo moderno:

A moderna cultura do risco é peculiar naquilo que não se mexer é tomado como sinal de fracasso, parecendo a estabilidade quase uma morte em vida. O destino, portanto, conta menos que o ato de partir, imensas forças sociais e econômicas moldam a insistência na partida: o desordenamento das instituições, o sistema de produção flexível (Sennett, 2000, p. 102).

Dos três elementos que compõem o regime flexível: i) sistema de produção flexível; ii) estrutura de tomada de decisão informal e iii) concentração sem centralização (Sennett, 2000), registrados na base teórica desta pesquisa, o terceiro elemento – concentração sem centralização -, em que o controle da administração sobre os grupos de trabalho é feito instituindo-se metas de produção ou lucro, dando liberdade para cumprir da maneira que entender ser adequada, “...o que fica em aberto é como fazer isso, e o topo da organização flexível raras vezes oferece as respostas. Está mais em posição de fazer a contabilidade de suas próprias exigências dos que de indicar um sistema pelo qual elas podem ser cumpridas” (Sennett, 2000, p. 65), já foi analisado na rubrica: *Perfeccionistas, apresentando necessidade de estar no controle e domínio do ambiente*, característica do comportamento *workaholic*, nos aspectos – foco no resultado e controle do trabalho via metas.

#### 4.2.4 - O Curto Prazo

As variáveis principais analisadas até aqui estabelecem relações com o aspecto de *curto prazo*. O *fator risco* constantemente presente, a não estabilidade – seja por uma estratégia das empresas para uma maior produtividade, seja pela competição existente -, não permite planos futuros de longo prazo ao gerente. A *complexidade* do momento vivido já absorve por demais a atenção dele para poder conjecturar, tentar imaginar o futuro. E as intermináveis mudanças com que se depara na sua profissão podem significar que a sua *flexibilidade* não seja suficiente para se adaptar ou superar tais mudanças, fazem do *curto prazo* mais um elemento das exigências administrativas na vida do gerente. Bem observa Webber:

Medidas de desempenho de curto prazo também encorajam os executivo a se concentrar no agora. Eles sentem



que são recompensados ou punidos por este ano, com base em medidas anuais de custos, ganhos e crescimento. A longo prazo estarão mortos ou transferidos (Webber, 1997).

Este estar concentrado no presente vem com todas as implicações: frouxos laços de relacionamentos; frágeis vínculos com os colegas e com a empresa; viver o futuro imediato; possível “corrosão do caráter” (Sennett, 2000), entre outras, conforme foi registrado na base teórica deste trabalho. Equipes temporárias para realização de projetos, situação dinâmica e flexível anotadas nas empresas de *São Paulo*, *Rio2*, *Curitiba1* e *Curitiba2*, não permitem uma integração e relações duradouras com os demais trabalhadores da empresa.

Algumas citações de *Curitiba1* ressaltam a fundamentação da rubrica:

- Eu não tinha uma equipe, montava equipe temporária e entregava determinado produto, um projeto. É um modelo muito interessante de se trabalhar, mas não é uma coisa que você pode amadurecer a equipe. (...) Amadurecer no sentido de amadurecer o trabalho em equipe mesmo, os relacionamentos, você tem o tempo do projeto, o envolvimento interpessoal não é muito grande, e cada um faz o seu “pacotinho” e depois juntamos tudo e entregamos o pacote [o projeto] inteiro, não tem tempo para amadurecer (*Curitiba1*).

- Você tem pessoas diferentes, que você tem por um período contato diário, 6 meses, 5, 4 meses, dependendo do tempo que dure teu projeto, depois elas se vão (*Curitiba1*).

No momento atual, *Curitiba1* trabalha com uma equipe fixa, mas fica assinalado como característica do trabalho moderno (Sennett, 2000) e suas conseqüências no que tange à incapacidade de estabelecer trabalho e relacionamentos mais duradouros.

Os gerentes não podem fazer planos de longo prazo tendo por base o seu emprego, seu trabalho, em alguns casos, a continuidade do seu contrato de

trabalho está relacionada ao fechamento anual das suas metas, como vimos com *Curitiba1* e 2. Metas alcançadas, isto significa que seu “contrato” pode ser renovado por mais um ano, se não acontecer do seu departamento ser desativado conforme alerta *Curitiba2*:

– Para os outros gerentes é ainda pior, não chega a nem um ano, porque ele pode está no departamento que não é essencial para a empresa (...) Às vezes o cara é bom, mas o departamento dele foi desmontado, o cara roda (*Curitiba2*)

Em todas as demais entrevistas os depoimentos revelam que a atenção do gerente está voltada só para o curto prazo, não mais que três anos, algumas dessas declarações já foram registradas no item *risco*, quando tratamos da estabilidade. Os indivíduos têm que estar se provando a todo momento, e quando não for possível provar a sua utilidade, tem que entrar com o “plano B” (*Rio2*), buscar um outro trabalho. No trabalho de Ruddle e colaboradores (1998) enfoca a insegurança do futuro e da mobilidade que tem o gerente que ter:

A idéia de uma carreira mudou em resposta à insegurança muito maior que os executivos de direção enfrentam e às atitudes manifestadas na expressão “fazer a vida”. Os indivíduos têm, e têm de ter, mobilidade muito maior, não simplesmente entre companhias, mas entre emprego e trabalho por conta própria (Ruddle et al., 1998).

Pensar o futuro pode significar não contar com o trabalho atual:

- Acho que para tomar decisões de futuro você tem que buscar informações fora da empresa também, se quiser pensar o futuro tem que pensar na possibilidade fora da empresa também (*Rio2*).

Continuando:

- Eu não me deixo levar muito pelas as incertezas não, mas claro que tem as incertezas do mercado, da empresa e as minhas pessoais também, eu não sei onde eu vou estar amanhã, de repente eu não estou nesta empresa eu estou numa outra, por uma contingência qualquer isso pode acontecer (*Rio2*).

O gerente não deve se preocupar muito com as questões incertas, não deve refletir muito sobre seu futuro, “em que se assume a imprevisibilidade, reduzem-se os horizontes de tempo” (Motta, 1991, p. 48). Seu trabalho já exige em demasia a sua atenção, sua concentração, e seu futuro apresenta-se incerto ou complexo para ser projetado. Parar para refletir pode significar “perder a motivação” (*Rio1*), perder o *ritmo de trabalho* e com isso comprometer seu desempenho, o melhor é não questionar muito e se empenhar nas metas, pois se não manter a mesma performance corre-se o risco de perder o que se conquistou, de não ficar aonde se chegou, além do que não é isso que se espera de um vitorioso, como veremos no item *Condenado a Vencer*.

Quando *Bahia1* faz uma análise sobre a questão poder (poder decorrente da sua posição de gerente-dirigente), como percebia e exercia, e seu entendimento hoje, podemos detectar nas suas palavras que a dinâmica e ritmo acelerado do seu trabalho não lhe permitia muito tempo para algumas ponderações que ele (hoje) julga importantes:

- Acho que, quando muito jovem, com muito sucesso, você tem uma percepção de si próprio, muito auto-suficiente, generosa, super-homem. Mas, quando a vida te dá oportunidade de colocar de joelhos - você ver que a única forma de crescer realmente é estando de joelhos -, então hoje eu acho que exerço o poder com mais tranquilidade, de uma forma mais plácida, antes eu tinha muita pressa, e a pressa não vai fazer muita diferença pra onde você vai, o destino de todos os homens é um só. Eu acho importante você crescer individualmente, espiritualmente, a prática do dia-a-dia profissional, o corre-corre, não te permite refletir sobre esses aspectos (*Bahia1*).

Essa absorção, o “corre-corre” diário desviando ou direcionando a atenção do indivíduo mais para as questões e problemas do seu trabalho, e menos para as suas próprias, estabelece relação com a questão número 2 do *workaholism*: *Persistente e freqüentemente pensa em trabalho, mesmo quando não está no trabalho*, e pode ter alguma conexão com a rubrica *Ritmo e (sobre)carga de trabalho*.

Continuando, agora nas palavras de *Rio1*, diferentes de *Bahia1*, que fala numa perspectiva de retrospecto, ele vive o momento de ser ou estar gerente, portanto criando os seus próprios mecanismos para poder lidar com um cargo em que o presente imediato parece exigir seus pensamentos. Quando falamos sobre qual seria a maior ameaça para quem está desempenhando um cargo de gerente, ele fez referência não a questões como tecnologia, conhecimentos, atualizações, concorrência, globalização, competição, e outras em voga, mas as voltadas para as suas próprias reflexões:

- A maior ameaça pra mim, sou eu mesmo, ficar desestimulado com o meu trabalho. Eu posso me desestimular com o meu trabalho. É preciso está sempre ocupado com alguma coisa para evitar este tipo de problema, a ociosidade ela sempre acaba causando algumas reflexões desnecessárias e o cara pode até se atrapalhar, o desânimo pode lhe causar um prejuízo muito grande (*Rio1*).

Outra manifestação, agora de *Rio2*, reportando-se ao risco do cargo e das incertezas do mercado que podem influenciar o seu trabalho, ele revela a sua estratégia para lidar com esses aspectos, ou seja, melhor é fazer “vista grossa”;

- Se eu for queimar a maior parte do meu tempo pensando nisso, eu não faço nada (*Rio2*).

No aspecto do futuro complexo, indefinido, e do presente ainda que com questões complexas, mas sendo conquistadas, superadas, alcançadas (conforme foi visto em *metas, aceitação de risco* e como será apresentado em *condenado a vencer*) no dia-a-dia pelos gerentes podem ser bem resumido numa afirmativa de Webber (1997). Não obstante, para relembrar, essas superações referem-se aos desafios da organização e não do gerente enquanto indivíduo.

Argumenta o autor:

Os executivos se inclinam a evitar o pensamento sobre o futuro porque ele é ambíguo. Problemas bem definidos e de curto prazo podem ser difíceis, mas há satisfação em resolvê-los (Webber, 1997).

Evidencia-se, com os depoimentos e afirmações na literatura, que o se manter no *curto prazo*, seja pela ambigüidade do futuro, seja por mecanismo adotados pelos gerentes para não perder o estímulo e poder lidar com as exigências do cargo, é uma prática nas empresas modernas. É oportuno lembrar o que registrou Sennett (2000, p. 107): “A pessoa nessa labuta torna-se prisioneira do presente, fixada nos dilemas do presente”, sem poder adequadamente refletir sobre outros aspectos da sua vida e sem poder contar com o presente para estabelecer planos e alimentar sonhos futuros.

#### **4.2.5 - Ritmo e Carga de Trabalho**

Um *ritmo* acelerado de se trabalhar para dar conta das demandas diárias do cargo, este é um reclame dos entrevistados. À exceção de *Rio1*, que fala apenas de picos de alguns dias do mês, sendo os demais dias relativamente

dentro do esperado, todos os outros gerentes falam de ritmo acelerado e sobrecarga de trabalho. Agendas lotadas, muito por fazer, quadro de empregados enxuto, melhor se o dia tivesse 48 horas, trabalhar de forma alucinante, tem que ter pique, entre outras colocações, inclusive as já registradas e analisadas no *workaholism*, itens a) *Indivíduo que gasta uma grande parte de seu tempo em atividades de trabalho, dando demasiada importância para ele, abdicando de outros aspectos sociais*, b) *Persistente e freqüentemente pensa em trabalho, mesmo quando não está no trabalho*, c): *Trabalha além do que é razoavelmente esperado do cargo que ocupa ou para atender suas necessidades econômicas básicas*, e na rubrica *flexibilidade* das exigências organizacionais -, todas essas colocações apresentam-se como alguns dos porquês desse *ritmo* impresso aos gerentes. Eles são acossados pelo tempo e deve ter mentalidade centrada na eficiência, seu sucesso depende, entre outros elementos, da sua agilidade (Webber, 1997).

#### Algumas declarações dos gerentes:

- O ritmo da empresa é um ritmo bastante frenético, uma indústria de bens de consumo como é a nossa, exige que você tenha uma dedicação muito grande. O ritmo nosso de trabalho é muito pesado (...) Eu tenho um ritmo de trabalho alucinante (Rio2).

- O indivíduo [o gerente] tem que ser dinâmico. Até porque a empresa precisa de pessoas que se enquadre nessa atividade, se não se enquadrar, vai ser complicado, não dá para a empresa sustentar alguém numa velocidade menor, vai ser uma pedra amarrada (Curitiba1).

- O desafio é porrada [é difícil], pra lidar com este ritmo todo –“Você está entendendo qual é a responsabilidade do cara?” Ele é cobrado toda semana sobre o que está acontecendo na área dele, a gente sempre tem o incêndio do dia pra apagar, é muita coisa (Curitiba2).

- O camarada que não tem ritmo não rola [não fica na empresa], um cara que não entrou no ritmo da equipe, claro, tem jogos que acontecem lá dentro, tem gerente que protege seu time, apesar das incompetências, acontece de ter gente incompetente, mas o gerente continua protegendo, correndo o risco de se queimar também. Não tem muito tempo para você construir, corrigir, ajudar o cara que não está enquadrado (*Curitiba2*).

Observar-se que o trabalho desses gerentes além de ser caracterizado por longas jornadas (item a do *workaholism*) é realizado de forma intensa, “pesada” (termo usado por *Bahia1*, *Rio2* e *Curitiba2*), ou seja, tem-se muito trabalho para realizar, muitos assuntos para resolver e decisões a serem tomadas durante a jornada e extra-jornada de trabalho. O “ritmo frenético” de se trabalhar que fala *Rio2* é uma tentativa para não estourar sua jornada diária devido à *carga de trabalho*. O aumento do volume de trabalho administrativo tem sido registrado em algumas pesquisas: Webber (1997), Ruddle e colaboradores (1998). Afirma Igor Ansoff: “A sobrecarga física já é evidente em muitos níveis gerenciais” (Ansoff et al., 1981).

Detectamos no campo:

- Tive uma carga de trabalho enorme, chegava muito cedo e saía muito tarde, tive até numa reportagem da revista Exame. Quando foram procurar um *workaholic* aqui na Bahia para essa reportagem nacional me procuraram (*Bahia1*).

- Embora eu esteja sempre tentando delegar o máximo possível, minha carga de trabalho é muito pesada (*Rio2*).

*Rio1*, como falamos no início deste tópico, diz não ter que trabalhar num ritmo acelerado e nem apresenta uma carga de trabalho exagerada, exceto em alguns dias específicos do mês, no entanto, quando falamos sobre problemas de saúde decorrentes do trabalho, ele relatou uma passagem da sua vida

profissional na empresa na qual está atualmente, enfatizava que a sua promoção a gerente veio pelo reconhecimento da administração com relação a um período em que esteve numa sobrecarga de serviço que o levava a trabalhar todos os dias até tarde noite, largando o trabalho por volta das 22 horas e não raro depois de meia-noite. Teve esse ritmo de trabalho durante dois anos, mas ao final seu esforço foi considerado pela direção:

- Eu estava saindo da exportação e indo pra cobrança, mas eu acumulei as duas áreas, absorvi as duas áreas, e como não tinha outros profissionais pra me ajudar, eu fiquei sobrecarregado, eu acabei prejudicando a minha saúde por conta disso (...) Depois as coisas foram se ajeitando, acalmando, os caras viram que a coisa estava funcionando, me valorizaram, comecei a reduzir aquela carga de trabalho intensa, as coisas foram amenizando, amenizando... Como a coisa pra mim ficou crônica, em nível de saúde, eu fiz um tratamento específico para aquele caso de úlcera gástrica e graças a Deus eu curei (*Rio2*).

Um outro aspecto que tem implicações com o *ritmo e carga de trabalho* diz respeito às empresas modernas trabalharem com seu quadro funcional enxuto. Trabalhar com uma filosofia organizacional que busca *fazer mais com menos* parece ser uma obsessão das empresas dos entrevistados e as implicações possíveis têm sido a redução da mão de obra, tanto gerencial como operacional: “Os executivos relatam estarem trabalhando mais arduamente e por mais tempo do que no passado. A diminuição do número de executivos implica em mais trabalho para os que ficam, mesmo se o volume de trabalho cair” (Ruddle et al., 1998), entretanto, ainda que esteja clara para eles essa sobrecarga, detectamos nas manifestações um consenso de que tal fato é o normal em toda e qualquer empresa nos dias atuais, não só a dele especificamente.

Seus depoimentos:



- Ele [o gerente] está sendo exigido pra caramba, o pessoal trabalha com um time enxuto mesmo – subdimensionado –, tem até coisa operacional pra resolver (...) o regime da sobrecarga é o regime, é o normal, a regra é a sobrecarga (*Curitiba2*).

- Nós trabalhamos com uma estrutura bem enxuta, trabalhamos por processo, temos ganho de escala (*Curitiba1*).

- A X [empresa] tinha 450 funcionários ficou com 65, faturava U\$ 30 milhões e passou para U\$ 150 milhões (*Bahia1*).

Igor Ansoff e colaboradores (1981), na obra *Do planejamento estratégico à administração estratégica*, atribuem como uma das causas direta dessa *sobrecarga* nas empresas modernas às constantes e persistentes buscas de redução de custos através das reestruturações, reengenharias que invariavelmente passam pela efetiva redução da mão-de-obra, o que significa para os que ficam mais trabalho. O que as empresas podem está sinalizando nesse processo de “seleção natural” dos trabalhadores é que aquele que vai continuar no mercado é o trabalhador que suporta este aumento da *carga de trabalho*, que tem uma velocidade maior de fazer as coisas e que, por fim, agüenta *jornadas extras* de trabalho.

#### 4.2.6 - Condenado a Vencer

Em um determinado momento da entrevista, foi perguntado aos gerentes qual o entendimento deles do que seria um funcionário fracassado. A resposta predominante fazia referência a alguém que se encontra na mesma função dentro da empresa ou fazendo o mesmo trabalho. Colocam a mudança como algo necessário para se afastar do conceito de fracasso, de estagnado, de derrotado. Aspecto semelhante é apontado por Sennett (2000), citado no tópico *flexibilidade*, em que afirma que o não se mexer é visto como sinal de fracasso,

o destino importa menos que o ato de mudar. As revelações dos nossos entrevistados não fogem deste entendimento do autor:

- Veja, quando a pessoa em cada período de 3 ou 4 anos faz a pergunta eu estou fazendo as coisas do mesmo modo, da mesma maneira, se a resposta for sim para a maioria das perguntas das coisas que ela faz, então ela está estagnada (*Bahia1*).

- Um trabalhador está estagnado na carreira quando depois de muito tempo de trabalho continua fazendo as mesmas coisas, mas isso se enquadra para os casos de pessoas que tinham potencial para crescer e não fizeram, é um sinal de um possível fracasso. (*Bahia2*).

- Uma pessoa fracassada é aquela que não cresceu no mercado, por *n* razões (*Feira*).

- Se alguém não se senti motivado para estar crescendo, não se senti desafiado ou se ela está acomodado àquela situação, pra mim não serve, não gosto de trabalhar com esse tipo de pessoa, não tem ninguém na minha equipe estagnada, não serve (*Rio2*).

A mudança pela mudança (Pagès et al., 1993; Sennett, 2000):

- Ao longo da minha carreira eu sempre busquei mudar, a média era 3 anos (*Bahia2*).

- Eu sempre busquei novos desafios, estive sempre mudando, você ganhar experiências em áreas diferentes é muito importante, pra você não ficar muito bitolado fazendo uma coisa só (*Rio2*).

A aceitação da mudança como uma característica do indivíduo é bem vista pelas organizações (Webber, 1997), acaba por proporcionar crescimento,

promoções na carreira. Neste enfoque, esta característica correlaciona com a exigência *flexibilidade*:

- Se você quer crescer não pode ter medo de mudanças (*Feira*).

- As pessoas que têm disponibilidade para mudar de cidade, disponibilidade para buscar oportunidade, essa busca incessante por novos desafios, são pessoas que estão crescendo junto com a companhia. Eu estou crescendo, com dinamismo, com resultado e com disponibilidade (...) De ano em ano estou mudando, e essas mudanças estão sendo pra melhor, estão sendo promoções (*Rio2*).

Ser ou estar gerente significa, na quase totalidade dos casos, uma conquista – a do cargo -, seja ela realizada dentro da própria empresa, funcionário de carreira promovido, ou fora, realizando um trabalho noutra empresa que é reconhecido gerando com isso uma contratação, ou mesmo por ter realizado alguma formação acadêmica que o levou a um trabalho de gerente, mas nas três situações representa para o indivíduo um conquista, um reconhecimento do seu trabalho ou capacidade, excluindo os casos em que a gerência chega por uma “herança familiar”. Os oito gerentes entrevistados têm esse entendimento, embora em um caso específico, temos que fazer uma ressalva. O gerente *São Paulo*, no momento, encontra-se questionando a suas conquistas profissionais, ele acredita serem as vitórias que teve algo ilusório, pois o preço pago foi, e está sendo, muito alto, o que compromete todo o seu duvidoso (para ele) sucesso:

- Eu atingi o sucesso profissional com um esforço fora do normal que acabou comprometendo a minha qualidade de vida, então é uma ilusão. O sucesso que eu tive foi a um custo completamente inadmissível, isso invalida o meu sucesso (*São Paulo*).

Não obstante, o sentimento de uma forma ou de outra é generalizado como o de uma conquista. As expectativas desses gerentes são de mais conquistas, ainda que o cargo não seja a primeira vitória profissional, no entendimento deles, seguramente não será a última, foi assim para os gerentes-dirigentes que galgaram posições até o topo e é esse o discurso dos que estão começando. Essa expectativa não é só deles, mas também dos demais trabalhadores da organização com relação a eles, mais ainda, da organização, é isso que a empresa espera e valoriza no trabalhador: *ser um vitorioso* (Pagès et al., 1993).

- O que a empresa espera dos indivíduos: compromisso, atitude adequada, necessidade de crescimento... (*Bahia1*).

- O que é importante para um jovem que está começando? Vontade de crescer. (...) Sucesso é crescimento. Eu acho que eu sou uma pessoa de sucesso porque eu comecei muito de baixo, busquei isso, a todo momento, hoje estou numa posição boa dentro da empresa, pessoalmente isso pra mim é um negócio fantástico (*Feira*).

- A principal característica para um gerente desempenhar um bom papel nesta empresa é buscar sempre o crescimento (*São Paulo*).

- É uma exigência administrativa, a empresa quer alguém que queira almejar além daquilo que está ao redor dela, queira evoluir técnica e profissionalmente, tem que querer está sempre evoluindo. Veja o seguinte o cara que já está há 5 anos mas está no mesmo lugar ele tem muito menos estabilidade do que o cara que tem 1 ano mas está crescendo (*Rio1*).

- A empresa quer pessoas de sucesso, e o que é sucesso para ela? É a constatação que o profissional cresceu aqui dentro, ela tem essa característica, ela acha que o sucesso dela tem a ver com o sucesso do profissional, eu acho também que tem a ver mesmo (*Rio1*).

Essa preocupação, importância, em muitos momentos, exigência das organizações: querer no seu quadro vencedores – vencer é o meio de ser reconhecido, admitido, aceito nas empresas (Pagès et al., 1993, p. 134) -, de querer indivíduos que tenha sempre em mente a busca da vitória, uma fixação, como coloca *Rio2*, não é sem tempo, pois “o desejo de vencer leva-o a trabalhar sempre mais e melhor” (Pagès et al., 1993, p. 133) e nunca se chega, definitivamente, a vitória final, sempre é possível fazer melhor, alcançar além, melhorar um pouco mais. Veremos também mais adiante que esta preocupação acontece de forma mais direcionada, com maior ênfase, ao gerente, na análise da rubrica: *Exemplo*.

Algumas declarações dos gerentes desta busca, do querer sempre mais:

- Por mais que você melhore e melhore, você ainda pode melhorar mais (*Bahia2*).

- Eternamente insatisfeito, se indignar a cada momento achando que o resultado poderia ser ainda melhor (...) é um pouco daquela indignação que eu estava falando: “Estou indignado, preciso vender mais, tenho que ganhar produtividade, tenho que me superar a cada momento” (*Rio1*).

- Eu quero crescer e crescer, quero ser diretor dessa companhia, quero crescer profissionalmente, pessoalmente e financeiramente, essas são as minhas ambições (*Rio1*).

A eterna insatisfação, melhorar e melhorar ainda mais, crescer e crescer que aparecem nas falas, são manifestações que podem ser relacionadas com o aspecto do *workaholism*: *Perfeccionistas, apresentando necessidade de estar no controle e domínio do ambiente*.

Nos pronunciamentos acima, o querer vencer apresenta-se incorporado nos discursos dos indivíduos. A observação crítica de Pagès e colaboradores (1993), ajuda-nos a perceber que é um discurso, se não nascido e sugerido pela organização, pelo menos encontra nela receptividade:

A organização não pede, de início, ao indivíduo, para trabalhar por dinheiro, ela lhe propõe um objetivo mais nobre, lhe pede para vencer, para ser o melhor. Ninguém lhe diz que é obrigado a trabalhar. É dito apenas que para progredir é preciso trabalhar muito. A partir desta mudança de foco, a exploração pela empresa torna-se um objetivo para o indivíduo: basta transformar a obrigação em valor pela via do sucesso (Pagès et al., 1993, p. 137).

A questão é, qual o preço? Qual o grau de absorção? Detectamos nos casos específicos de *Bahia1*, *Rio2*, *Curitiba1* e *Curitiba2* as implicações, como por exemplo, *longas jornadas de trabalho*, item c do *workaholism*: *Trabalha além do que é razoavelmente esperado do cargo que ocupa ou para atender suas necessidades econômicas básicas*, a passagem de *Rio2*, já registrado anteriormente, ilustra bem:

- A companhia não esta me cobrando que eu fique 12, 13, 15 ou 8 horas aqui dentro, ela está esperando resultados, e eu procuro dar resultados sempre acima do que a companhia espera, a companhia no fundo também espera resultado acima da meta final que ela mesma estabelece (*Rio2*).

A exigência de trabalhadores com perfis de *vitoriosos*, que busquem eternamente o crescimento profissional, que alcancem as metas desafiadoras, não é um querer meramente caprichoso das organizações. Apresenta-se também como uma necessidade imperiosa o crescimento da própria empresa. Os depoimentos de *Bahia1*, *Bahia2*, *São Paulo*, *Rio2* e *Curitiba1* revelam que a organização em si também é pressionada para cima, ela não pode se dar ao

luxo de não crescer sob pena de sucumbir. Seus dirigentes, principalmente, sentem pressões vindas do mercado. Portanto, é uma “coerção” do contexto para a organização e, em algumas situações, desta repassando para os seus membros, ou diretamente, sem passar pela direção da empresa: do contexto para os trabalhadores, como por exemplo no depoimento de *Feira* e *Rio1*:

- Eu tenho que estar sempre crescendo. As pessoas em crescimento de outras empresas e até internamente iam me fazer desaparecer da organização, porque senão um cara que está atrás de mim vai se sobressair e eu vou simplesmente desaparecer, eu vou desaparecer não é que a empresa vai fazer que eu desapareça não, eu vou desaparecer (...) Então, se eu estou aqui até hoje, por enquanto, e eu digo por enquanto porque por uma questão de globalização, se eu parar eu estou morto, então eu estou buscando o crescimento profissional (*Feira*).

- Deve sempre está buscando mais, o mercado hoje é cada vez mais competitivo, você precisa de um *plus*, e esse *plus* vem através desse querer mais (*Rio1*).

Revelações de alguns gerentes-dirigentes em que as organizações são empurradas para o crescimento, e eles, por consequência, também o são compelidos a serem *vitoriosos*, conforme segue abaixo:

A empresa pressionada pelos clientes:

- Se a empresa não tomar este rumo [de crescimento] ela não sobrevive, não sobrevive, somos obrigados a crescer, não tem saída, os clientes começam a contestar isso, por melhor que seja sua relação e o seu nível de serviço, ele começa a contestar seu tamanho. Temos um tamanho que é muito questionado no mercado de São Paulo, já ouvimos deles: “*Big company, big players*” (*São Paulo*).

A empresa pressionada pelo mercado globalizado:

- A empresa deve está sempre buscando ser a melhor, sempre esse foco de qualidade (*Bahia1*).

- Se uma empresa não estiver lutando para ser a melhor do mundo ela tem comprometida a sua vida (*Bahia2*).

- A empresa surgiu e aí ela tem que crescer, crescer, crescer e tem que crescer... E se você quiser dizer: “Olha eu vou parar, esse é o meu tamanho”, eu não sei se existe isso. Na área de tecnologia isso ainda é mais grave, porque tudo isso que você construiu, dentro de alguns anos é obsoleto, é realmente obsoleto. Você não consegue definir o tamanho da tua empresa, tem que estar evoluindo, crescendo, tem que estar tecnicamente ligado, a tecnologia está ditando (...) O mercado força todo o mundo a viver nesta ciranda. Você sem escala hoje você não vive, isso serve para qualquer tipo de empresa e a escala hoje cada vez mais é uma escala mundial porque a globalização está aí, eu estou competindo com a IBM, Andersen Consult, com a Century, são empresas que têm escala, têm a *griffin*, que têm cacife, então todo mundo sofre um pouco disso. Nós estamos sempre sendo impulsionados a crescer (*São Paulo*).

- Somos uma empresa globalizada, buscamos a melhor posição no mercado, porque qualquer cochilo os concorrentes estão aí (*Rio2*).

O indivíduo empurrado para cima na organização:

- No meu íntimo eu não estava interessado nisso [crescimento na hierarquia], não é uma coisa que me agradava, se eu tivesse que escolher (...) Ainda que sem querer, sem que tivesse interesse eu fui empurrado para essa questão – Diretor de Sistemas e Sócio-proprietário da empresa. (...) Não me considero uma pessoa que está muito preocupada com desafios profissionais de crescer, eu seria muito acomodado, se as coisas no dia-a-dia não me tivessem levado ao que aconteceu, na verdade as coisas foram acontecendo sem muito planejamento, como sempre me destaquei tecnicamente, sempre existe a tendência dos melhores técnicos acabarem calcando posições de



gerentes, às vezes as empresas perdem bons técnicos e ganham péssimos gerentes, isso aconteceu comigo (*São Paulo*).

Essa tendência para cima na hierarquia da organização de que fala *São Paulo* não se estende a todos os trabalhadores, limita-se a alguns específicos, como veremos logo em seguida no item *Exemplo*.

#### 4.2.7 – O Exemplo

Tratar desta exigência organizacional ao gerente remete-nos a uma outra: *Condenado a vencer*. Ser um *vitioso* está intimamente relacionado com o item *exemplo*. Vimos que o indivíduo que vence desafios, aquele que está sempre alcançando as metas é, entre outros aspectos, o que apresenta o perfil desejado pelas empresas. Todas as organizações dos entrevistados trabalham com metas, apenas uma que não diretamente, mas com projetos que, de uma forma ou de outra, acaba por ter uma meta: data máxima para entrega do projeto.

O gerente é aquele indivíduo que apresenta este perfil e que teve o reconhecimento da organização. O seu cargo vem acompanhado de responsabilidade, além de sobrecarga de serviços, ritmo acelerado de se trabalhar, longas jornadas, riscos constantes, ambiente complexo e dinâmico, entre outros elementos, como por exemplo, mesmo correndo *risco* na sua profissão trabalha com uma postura de dono-do-negócio. No entanto, há efetivamente, ou no imaginário dos trabalhadores, um elenco de benefícios e privilégios, desde uma alta remuneração – o principal chamariz –, ou participação diferenciada nos resultados passando pela educação para seus filhos nas melhores instituições de ensino, até serviço de apoio para toda a sua família e “membros”, exemplo: levar o animalzinho de estimação ao veterinário. “As pequenas dificuldades do cotidiano deixam de existir porque as empresas normalmente põem toda a infra-estrutura a serviço do executivo” (Barros, 2002, p. 378).

Como falaram os gerentes sobre as vantagens do cargo:

- O gerente tem também uma série de benefícios que os demais funcionários não têm, por exemplo carro, não gasto um centavo para me locomover, um plano de participação de resultados diferente da equipe, plano de saúde diferenciado, não tem compromisso com horário, prêmios diferenciados por metas e resultados (*Rio1*).

- “Qual o privilégio desta posição?” A oportunidade, muitas coisas conheci no mundo inteiro em decorrência do meu trabalho, por ser um executivo. Ter todo um sistema de proteção pessoal com secretarias, motoristas, assessores. Ganhar bem num país como o nosso é um privilégio, desenvolvimento, capacidade intelectual, certa estabilidade financeira... (*Bahia1*).

- Chegar lá [no cargo de gerente-diretor] é um privilégio, porque poucos conseguem (*Bahia2*).

Nessa passagem, a ênfase que colocava *Bahia2* era quanto à questão da capacidade de realização, a amplitude de ação que tem o gerente no seu trabalho em decorrência do cargo que ocupa, mas o seu reconhecimento de que *o chegar lá* está reservado a uns poucos nos serve como registro. Nessa mesma linha de construção de uma lógica de motivação, detectamos um gerente que pela percepção muito clara desta difícil, quase ilusória expectativa de chegar lá, o não tê-la faz apresentar-se como fora do perfil desejado: o de *vitorioso*.

- Às vezes eu queria ser o meu colega do lado, o Fulano, ele tem isso muito claro pra ele. Ele quer ser diretor, quer ganhar R\$ 12.000,00, R\$ 15.000,00, é isso que ele quer, o apelo financeiro, de ganhar bastante, ter bastante responsabilidade, ter bastante poder, ser reconhecido, ele compactua com tudo, ele acredita nisso. Aí é que me pega, eu tenho muita clareza nisso, eu não sei, ele está lá dentro, é muito difícil ele subir lá dentro,

acima dele só tem vice-presidente, ele não vai virar vice-presidente. – “Como é que eu vou mudar de setor da empresa, aonde eu vou ser diretor?” Eu não vou ser diretor financeiro, nem do jurídico, meu setor é *marketing*, é vendas. – “Primeiro qual é a vida útil de funcionário de uma empresa de telecom, nesse turbilhão que a gente vive?” Amanhã ou depois vem uma mega empresa alemã, por exemplo, compra a gente, acabou o *staff*. Então ele fica movido por uma coisa que é difícil (*Curitiba2*).

Noutro caso, o gerente não está satisfeito com a situação, porém como ele declara, a existência de uma gama de privilégios reservada a esta classe, ainda que para ele, no momento, não se apresentam como atrativos, assinalamos para ilustrar os benefícios indiretos e para endossar o aspecto financeiro como o principal instrumento de atração do cargo:

- A única situação que eu vejo como privilégio é um diferencial de remuneração. Sei que tem toda uma questão de *status*, poder, abertura social para esses caras [executivos], pra mim não, nada disso, a única vantagem que vejo é a financeira e tem mais, eu acho que não justifica, pois eu não estou satisfeito (*São Paulo*).

Várias passagens dos nossos entrevistados revelam ser eles percebidos como exemplo dentro da organização e, em alguns momentos, exemplo para a sociedade (Drucker, 1968; 1976; Mintzberg, 1973):

- Com certeza tive influência na vida de muitas daquelas pessoas (...) Você interfere em vários planos nas vidas das pessoas. Essas coisas, de contribuir e influenciar, positivamente, na vida dessas pessoas te dá uma plenitude muito grande, o difícil não é ganhar dinheiro, difícil é ganhar dinheiro fazendo o bem (*Bahia1*).

- Eu sinto. Não sei se sou um exemplo, mas que eu sou observado eu sou. É difícil você saber se você é exemplo para outros, eu não tenho como analisar isso, mas sei que sou observado e que de certa forma influencio (*Bahia2*).

- Sei que sou observado pelos meus subordinados como um exemplo. Se você é um exemplo, fica mais fácil as pessoas te respeitarem pelo que você faz, pelo que conhece, isso é importante. (...) Às vezes a gente sai daqui vai no *happy-hour*, num evento, num bar e eu não bebo quase nada, por ordem desde bloqueio meu de me sentir exemplo, de não falhar para eles (*Curitiba1*).

Não é um bloqueio ou algo obsessivo como foi encontrado nas revelações de *Curitiba1*, nas palavras de Drucker (1976), podemos encontrar algo que o conforte ou aumente seu desespero:

Não há nada que um administrador faça que seja privativo... Os administradores estão na berlinda, com a atenção de todos sobre eles (Drucker, 1976, p. 22).

Perguntamos a *Curitiba1* o que julga ser importante para um jovem que está entrando na empresa hoje para que ele venha a fazer sucesso, ao que ele respondeu:

- Aqui nesta empresa, como em outras, ele tem que conhecer o todo da atividade que ele está querendo executar, ele não é uma especialista, ele é banda larga, é um generalista, ele conhece um pouco de cada coisa, mas tem uma visão sistêmica, ser um pouco líder, ter um pouco de carisma para poder desenvolver a liderança, saber administrar pessoas, saber entender como as pessoas funcionam e **ser um exemplo também, esse é o principal** (*Curitiba1*).

Uma citação que à primeira vista refuta o que até então vínhamos colocando: ser o gerente um exemplo de comportamento profissional a ser seguido pelos demais trabalhadores não-gerentes, uma exigência nas organizações modernas, mas que em verdade corrobora com a questão levantada pela pesquisa, foi extraída durante a

entrevista com *Curitiba2* – nosso gerente observador. Perguntamos como ele acreditava que o gerente era percebido pelos subordinados. Sua resposta parece contradizer-nos, mas ela amplia e toca em uns dos pontos aonde queríamos chegar:

- Olha, depende do gerente, mas dentro da empresa ele não tem uma distância muito grande entre o coordenador e até mesmo o operacional. Ser visto como gerente não é assim um mega *status*, porque todo o mundo quer ver que o cara está se ferrando, a equipe vai embora às 18:30h e o cara fica lá se ferrando, invariavelmente fica até 21:00h, e é isso aí, ser gerente e trabalhar muito (*Curitiba2*).

O gerente tem que trabalhar muito, passar por todas as exigências organizacionais levantadas até aqui, em muitas situações tendo as implicações que nos remete ao *workaholism*, na maioria dos casos terá realmente uma contrapartida financeira, social e de infindáveis privilégios, e em todos os casos analisados implicações negativas para a sua saúde, mas, em última análise as empresas querem estender este comportamento a todos na organização, fazendo dele um *exemplo* a ser seguido, perseguido, idealizado, profissionalmente falando. Um objetivo a ser alcançado por todos que ainda não *chegaram lá*, só que, sem a contraparte econômica-social e sabendo, claramente sabendo, que não há espaço para todos. Porém, se não há lugar para todos, por que todos apresentarão este comportamento desejado? Em parte pode ser respondido pela expectativa alimentada pelo o *exemplo*, que, mesmo passando por todas as exigências analisadas até aqui, é um *vitorioso*, não só no seu setor, mas na sua empresa, na profissão é um *vitorioso* para a sociedade nos aspectos abordados na base teórica deste trabalho. Nas palavras de Pagès e colaboradores (1993) e no embasamento teórico (Enriquez, 1974, 1997), reforçamos o mecanismo *expectativa*:

O fato de se imaginar já é o bastante para investir nele toda a sua energia. Mas o fato de progredir na hierarquia da organização, diferente de uma boa refeição que acalma a fome, não acalma a ambição, muito pelo contrário (Pagès et al., 1993, p. 138).

## 5 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O estudo procurou descrever o cenário onde estão inseridas as empresas dos gerentes pesquisados; procurou também identificar as exigências do cargo de gerente e estabelecer as possíveis relações mútuas entre contexto, exigências e o fenômeno *workaholic*, bem como as implicações na vida do sujeito da pesquisa – o gerente.

Com as revelações e reflexões dos entrevistados, material colhido e analisado, e em conjunto com o levantado na base teórica, pôde-se descrever um cenário complexo, dinâmico, turbulento, instável com rápidas e profundas modificações, mudanças essas (tecnológica, econômica, de gestão, de política financeira, entre outras) muitas vezes com implicações imediatas para as organizações e de soluções intrincadas pelas suas interligadas conseqüências. Ambiente onde a competição apresenta-se de forma mais acentuada do que no passado (depoimentos de todos os gerentes em conformidade com a fundamentação), tanto entre as organizações, como também entre os indivíduos interna e externamente à organização e onde o crescimento (do indivíduo e da organização) é peremptório, onde também constantes reestruturações organizacionais têm como mote principal demissões, redução de quadro. O mercado “demiurgo” a que são imputados todos os reveses administrativos, é a palavra que sai fácil no discurso para explicar ao coletivo as decisões simpáticas, e sobretudo, as não simpáticas da direção, ele permite à autoridade ficar informe, “o poder passa do visível para o invisível, do conhecido para o anônimo” (Mills, 1976, p. 129).

O gerente está sujeito a situações: de *complexidade*, de ter que lidar com a *flexibilidade*, o *curto prazo*, o fator *risco*, de ter um *ritmo* e uma pesada *carga de trabalho* e onde se espera dele que seja um *vencedor* e um *exemplo* a ser seguido. Apresentamos evidências de ser, em muitos momentos, tais situações reflexo do contexto estudado e descrito neste trabalho.

Um modelo de produção que apresenta sinais de esgotamento (Lipietz, 1991) não mais encontrando as respostas para as freqüentes crises estruturais, acentua ainda mais as exigências que se faz a quem se encontra numa posição-chave num processo produtivo. A lógica do descartável, típica característica de um modelo de consumo em massa, extrapola dos bens e serviços para os indivíduos nele inseridos. “A empresa me paga bem, mas me cobra muito, temos uma pilha de currículos cadastrados que dá três vezes o nosso quadro de funcionários, tem fila para o meu lugar, trocar e colocar outro é rapidinho” (*Curitiba2*). Como não se sujeitar a essas exigências, como negociar ou rejeitar algo que vem determinado da direção das empresas ou mesmo do mercado? “O mercado dita as regras” (gerentes *Bahia2*, *Rio1*, *Rio2*, *São Paulo* e *Curitiba2*; e Sennett, 2000), aliás, é o mercado que sinaliza em contrário às novas contratações, através da Bolsa, caindo às cotações de ações das empresas que eventualmente anunciam que irão contratar, como se assim elas estivessem declarando ineficiência ou incapacidade de tecnologia e de gestão moderna com seus processos de enxugamento (Forrester, 1997).

Conclui-se que para estes gerentes o fator *risco* os estará sempre acompanhando. Risco de não alcançar as metas estabelecidas, de errar, de algo escapar ao seu controle, de perder sua posição ou o emprego, de não acompanhar as novidades ou não se adequar as constantes mudanças, risco de perder a motivação e o ritmo de trabalho. “O risco é real, ele faz parte e tem o gerente que saber conviver com ele” (*Bahia2*). Além dessa conformidade das declarações dos entrevistados com a literatura, a pesquisa revela o fator *risco* como estratégia das empresas por entender que a “zona de conforto” diminui a capacidade produtiva do gerente, inadequado para uma administração no qual as metas estão a cada ano sendo mais esticadas. Alguns dos mecanismos para gerenciar o *risco* detectados nas entrevistas como redobrar a atenção e aumentar o controle têm implicações direta com o fenômeno *workaholic*, especificamente com o item *e* (*perfeccionistas, apresentando necessidade de*

*estar no controle e domínio do ambiente*), e não tão diretamente com os itens **a** (*indivíduos que gastam uma grande parte de seu tempo em atividade de trabalho, dando demasiada importância e abdicando de outros aspectos sociais*), **b** (*indivíduos que pensam em trabalho, mesmo quando não estão trabalhando*) e **c** (*trabalham além do que é razoavelmente esperado do cargo que ocupa ou para atender suas necessidades econômicas básicas*).

Dominar, compreender, acompanhar, controlar, administrar ou qualquer outra expressão que denote uma tentativa de gerenciar na **complexidade** foram manifestadas pelos entrevistados; no entanto a *complexidade* marcada pela: irregularidade dos acontecimentos, fragmentação do trabalho, novidades constantes e elevada taxa de inovação tecnológica, variedades dos afazeres, pletora de informações, diversidade de especialistas sob seu comando, entre outras, clama por respostas dos gerentes que em muito se aproximam das identificadas no comportamento do *workaholism*, como as **a** (*tempo no trabalho*), **b** (*pensam em trabalho*), **c** (*além do esperado*), **d** (*reconhecendo o excesso de trabalho não conseguem controlar ou reduzir*) e **e** (*perfeccionismo*)..

O trabalho conclui que a adaptabilidade que se deseja do gerente (o ser **flexível**) impõe-se como uma exigência administrativa, como uma característica decisiva para se ter sucesso no cargo e que a *flexibilidade* estabelece tênue relação com o *workaholism*, no caso específico item **e** (*perfeccionismo*), e mais limpidamente com o *fator risco*. A *flexibilidade* necessária para as rápidas mudanças de rumo das escolhas e decisões administrativas, para o atuar no informal, informal no sentido de não estar nas normas e manuais e sim algo construído nas contingências diárias inerentes ao cargo. Uma estrutura informal de tomada de decisão para dar mais agilidade e rapidez as respostas demandadas da realidade das organizações, remetendo, assim, o gerente ao desconhecido, portanto, a uma situação de razoável risco. A *aceitação do risco*, conforme foi visto no início da conclusão, demonstra conexões com os itens **a**



(*tempo no trabalho*), **b** (*pensam em trabalho*), **c** (*Além do esperado*), do *workaholic*.

Estão intrinsecamente vinculadas às variáveis principais: *aceitação de risco, complexidade, flexibilidade, ritmo de trabalho e condenado a vencer* com a variável **curto prazo**, portanto pode-se evidenciar a relação transitiva desta com o comportamento do *workaholic*. No entanto o estar preocupado intensamente com os seus afazeres diários já absorve por demais a atenção do gerente, seis dos sete gerentes interrogados responderam dedicar acima de 80% de suas atenções para assuntos da empresa, diariamente – os gerentes estão presos ao presente por força da labuta e exigências do cargo (Sennett, 2000, p. 107) –, nos permite ressaltar a ligação do item **b** (*pensam em trabalho*) com o aspecto *curto prazo*.

As empresas, em nome da competitividade, têm no seu arrazoado a redução dos seus custos que em muitos momentos é sinônimo de redução de mão-de-obra. Nos diferentes mercados das empresas dos gerentes pesquisados todos registram queda no número de empregados e as mesmas seguem esta tendência: “[a minha empresa] tinha 450 funcionários ficou com 65” (*Bahia1*). Embora numa delas não foi registrado essa tendência, por ser uma empresa nova aqui no Brasil (apenas três anos) ainda não tenha histórico de redução do seu quadro, mas obteve-se declaração de tratar-se de uma empresa moderna e o gerente entrevistado ao conceituar o que seria moderno ele exemplifica falando o número reduzido de trabalhadores: “Pra você ter uma idéia a minha área aqui tem 24 pessoas, o concorrente trabalha com 50” (*Curitiba1*). No entanto, esta empresa específica é da área de telecomunicações, pesquisas mostram que após o processo de privatização no país, é uma das áreas mais difíceis para o profissional que é demitido se recolocar (Lago, 2003).

O processo de redução constante de mão de obra nas empresas dos entrevistados tem como consequência para os gerentes que ficam o aumento da

carga de trabalho, implicando, na maioria dos casos, terem que aumentar seu **ritmo de trabalho** e sua **jornada** para atender à nova realidade. Conclui-se que este fato pode estabelecer correspondência com os itens **a** (*tempo no trabalho*), **c** (*Além do esperado*) e **d** (*não controla o excesso*) do *workaholism*.

Com os relatos dos nossos entrevistados revelaram-se algumas expectativas da direção para com seus trabalhadores. No primeiro momento, há o esperado que todos tenham na sua postura profissional, uma postura de busca de crescimento, uma ambição pela evolução na carreira, mais do que esperado, exigido. A não-ambição (o não crescimento na hierarquia) é vista como acomodação, “acomodados” não têm espaço num ambiente competitivo, dinâmico e complexo: “Se alguém não se sente motivado para estar crescendo (...) pra mim não serve, não gosto de trabalhar com esse tipo de pessoa, não tem ninguém na minha equipe estagnada, não serve” (*Rio2*). A exigência e até mesmo a pressão para a dinâmica do crescimento profissional ou, como muitas vezes ocorre, para, simplesmente, a mudança, independente de ser uma vertical ou horizontal numa hierarquia, se faz presente para os trabalhadores, é mais acentuada ainda para os gerentes, estes sim, relatam com muita precisão esta pressão, de todos os lados: da direção, dos superiores imediatos, dos subordinados, dos pares, da família, dos amigos e, sobretudo, provável a mais concreta, deles mesmos. Esta cobrança maior deles para eles mesmos apresenta-se como um produto final, um gerente com as exigências já incorporadas, um gerente *prêt-à-porter* para ser utilizado nas empresas modernas.

Como dissemos no início do parágrafo anterior, a pressão para todos os demais trabalhadores existe no primeiro momento, em seguida, conforme sua utilidade para a empresa ela pode diminuir ou até mesmo deixar de existir: “Se o cara está tendo utilidade naquele servicinho [sic], a empresa vai deixá-lo quieto no canto dele lá” (*Rio1*). A idéia do *descartável* e da *utilidade* do indivíduo é muito acentuada nos discursos dos nossos gerentes, não só com relação aos

seus subordinados, mas, inclusive, deles próprios para com o sistema, corroborando com o levantado na base teórica deste trabalho.

O estar **condenado a vencer** como uma situação vivida por todos os gerentes estudados, estabelece conexões com os aspectos *aceitação de risco*, *flexibilidade* e o ser um *exemplo*, portanto indiretamente através das relações desses com o *workaholism* o aspecto *condenado a vencer* emaranha-se também com o fenômeno. Diretamente estabelece relação com o item **f** (*respondem positivamente a competição*, uma vez que vencer significa obter vitórias sobre os demais, portanto, em menor ou maior grau, se denota uma competição: “Na posição que ocupo hoje talvez não fosse mais necessário, mas fui treinado para ser competitivo” (*Bahia2*), e o fato de que sempre é possível ir um pouco além: “Por mais que você melhore e melhore, você ainda pode melhorar mais” (*Bahia2*), – “o desejo de vencer leva-o a trabalhar sempre mais e melhor” (Pagès et al., 1993, p. 133) –, remete-nos ao item **e** (*perfeccionismo*) do *workaholic*.

Ser um *vitorioso* tem estreita relação com o ser um **exemplo**. Nossos gerentes acreditam ser observados e percebidos pelos demais colegas como um *exemplo*, ou que pelo menos exerce algum tipo de influência nos seus subordinados. A pesquisa conclui que este fato é deliberadamente uma estratégia das empresas modernas, motivar (pelo *exemplo*) e esperar que todos os demais colaboradores apresentem o mesmo comportamento, atitude, postura e resposta profissional para que assim “todos” possam chegar aos privilégios e benefícios reservados aos gerentes. O gerente, por sua vez, percebe, reconhece as vantagens diferenciais que conquistou, sabe da busca e da luta do grande grupo para chegar à sua posição, “porque senão um cara que está atrás de mim vai se sobressair e eu vou simplesmente desaparecer” (*Feira*). O não vacilar, não perder o ritmo de produção pode ter implicações com o *workaholism*, itens **a** (*tempo no trabalho*), **b** (*pensam em trabalho*), **c** (*além do esperado*), **e** (*perfeccionismo*) e **f** (*competitivo*).

A análise de Mills (1976) nos auxilia, nesta fase final do trabalho, no que diz respeito a suas considerações sobre a exploração do trabalhador no século XVIII ao XIX, em que a vítima sabia que estava sendo explorada, a miséria e o descontentamento dos fracos eram explícitos. Diferentemente, na nossa sociedade de organizações as estratégias de motivação e integração dos indivíduos à organização são executadas com o auxílio dos mais modernos equipamentos psicológico, as pessoas interiorizam o que a administração deseja que elas façam, sem que tomem consciência das motivações reais dos seus comportamentos. “Muitos agulhões estão dentro dos homens, sem que eles saibam como entraram, ou mesmo que existem” (p. 129).

Este trabalho buscou trazer para reflexão aspectos como o acima exposto, procurou também evidenciar as relações entre as exigências ao gerente moderno com o chamado fenômeno *workaholic* e algumas implicações na vida dos gerentes, colocando as conseqüências dessas práticas administrativas como um fenômeno social que merecem atenção e mais estudos. Todos os gerentes entrevistados tiveram implicações, em menor (esgotamento físico e mental, estresse, enxaquecas...) ou maior grau (enfarto, úlcera gástrica, distúrbio do sistema imunológico...) em decorrência ou relacionada às preocupações e tensões vividas no trabalho. Alguns tiveram incorporado no seu *modus vivendi* comportamento e atitudes que praticamente os excluem dos outros segmentos sociais ou familiares, demonstrando, inclusive, o não saber como viver nos demais espaços sociais (três casos em que os gerentes declararam ter dificuldades para preencher seu “tempo-livre” em atividades não relacionadas a trabalho). Entendemos e buscamos demonstrar que tal fenômeno apresenta-se como tendência a ser a regra, configura-se uma distorção da relação do indivíduo com o trabalho, alertamos para o que Mills (1976, p. 176) chamou de “morte pela adaptação”, o que se apresenta como normal não significa que deva ser aceito – “No começo dói um pouco, mas depois você se acostuma, banaliza mesmo” (*Curitiba2*).

*Workaholic* não deve ser visto como modelo de gerente bem sucedido, nem o seu aprimoramento – o “atleta corporativo”. Exigências administrativas em que o trabalhador busca alcançar maior produção em detrimento de outros elementos da sua vida e que quando não mais úteis, são descartados do processo de produção, não deve ser visto como exemplo de sucesso, nem para os demais trabalhadores, nem para a sociedade como um todo. Esperamos que outras estratégias de gestão que não acarretam desequilíbrios entre a vida profissional e não-profissional do indivíduo gerente sejam apontadas em futuros estudos na administração, bem como novas pesquisas em ciências como, por exemplo, a psicologia, psicossociologia, a antropologia e a sociologia possam aprofundar as questões deste fenômeno que consideramos de caráter social.

A proposta nossa não foi colocar as exigências como mecanismos sofisticados de exploração adaptados à nossa época, e sim de alertar e de talvez exercer um certo combate contra os abusos, sair um pouco das ostentações convencionais ao cargo de gerente e desnudar o “carrasco-vítima”. Não deixar passar despercebidos alguns dramas que vivem os gerentes modernos. As longas entrevistas, falar da suas próprias vidas, suas rotinas, seus presentes, seus futuros, seus sonhos do passado e do presente, o “como-vai-a-sua-vida”, sua família, seus amigos, seu lazer, os remeteram a reflexões, em alguns dos casos, a um descolamento dos problemas da organização – que na maioria das vezes acabam tratando como seus (dono do negócio) – e do tempo (o curto prazo), “sempre preso ao presente” (Webber, 1997, Sennett, 2000). As reflexões fizeram com que alguns desses gerentes se assustassem, sensibilizassem, amedrontassem, chocassem ou pelo menos pensassem sobre o rumo das coisas, tanto no que diz respeito ao trabalho, quanto ao particular deles, mas o que fica registrado como um dos achados da pesquisa é o mecanismo (consciente ou inconsciente) desses indivíduos gerentes para não pensarem sobre “essas coisas” sob pena de perderem o ritmo e isso representar uma ameaça ao seu desempenho, a sua profissão, semelhante ao que registrou

Pagès e colaboradores (1993) ao descrever dispositivos que alguns indivíduos criavam para aliviar a angústia da constante pressão (para continuar progredindo na carreira) existente numa empresa estudada:

Os sacrifícios, a ambição, o sucesso, os grandes princípios... tudo isto se torna um engano, uma ilusão, pois aquele que acredita nisso, longe de estar salvo, se encontra vazio de sua substância, como morto. É preciso que tenha necessidade de acreditar, pois mesmo sabendo que é um engano, ele continua fazendo de conta que ainda acredita (Pagès et al., 1993, p. 139).

Peço licença no final deste trabalho para dizer, como bom baiano, que o trabalho dos gerentes pode ser desafiador, prazeroso, realizador, enriquecedor, e outros tantos jargões que costumeiramente a literatura funcionalista associa ao cargo, mas não deve ser tudo na vida desses trabalhadores, sufocando os demais segmentos também importantes.

## 6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ABREU, A. Bergamini de. **Evolução da teoria administrativa e o administrador do futuro**. Revista de Administração Pública – R.A.P. Rio de Janeiro, v. 3. nº. 2, 1969.

AGLIETTA, Michel. **Régulation et crises du capitalisme**. Paris : Editions Odile Jacob, 1997.

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALVESSON, Mats and WILLMOTT, Hugh. **Making sense of management: A critical introduction**. Londo: SAGE, 1996.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANTHONY, Peter. **The ideology of work**. London: Tavistock, 1977.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Hucite, 1999.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

AUBERT, Nicole. **A neurose profissional**, in CHANLAT, Jean François. O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas, vol. II. São Paulo: Atlas, 1996.

AVRICHIR, Ilan. **Psicanálise e administração: O que existe na intersecção desses dois campos?** São Paulo: Dissertação de Mestrado EAESP/FGV, 1985.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARNARD, Chester Irving. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BARROS, Betania Tanure de. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BECK, Ulrich. **La sociedad del riesgo: Hacia una nueva modernidade**. Barcelona: Paidós, 1988.

BENDIX, Reinhard. **Trabajo y autoridad en la industria: las ideologías de la dirección en el curso de la industrialización**. Buenos Ayres: Eudeba, 1956.

BENNIS, Warren G. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1985.

BENSON, J. K. **Les organisations: un point de vue dialectique**, in Seguí, F. et Chanlat, J. F. *L'analyse des organisations une anthologie sociologique*. (Livre tradução Serva, M e Andion C). Montreal : Gaëtan Morin, 1983.

BOYER, Robert. **A noção de regulação: um rápido histórico**, in **A teoria da regulação – uma análise crítica**. São Paulo: Nobel, 1990.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: A degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

CASTRO, Cláudio de Moura. **Prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CATHO On-line, Carreira & Sucesso. **Empresários brasileiros passam muito tempo trabalhando**. Disponível em <[www.catho.com.br](http://www.catho.com.br)> Acesso em: 3 junho 2003. Edição 182.



CHANLAT, Jean François. **O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas**. Vol. I, II e III. São Paulo: Atlas, 1996.

CHOSSUDOVSKY, Michel. A globalização da pobreza: Impactos das reformas do FMI e do Banco Mundial. **São Paulo: Moderna, 1999.**

CORREA, Cristiane. Procura-se atleta corporativo. **Revista Exame. Edição 759. Ano 36. Nº 03, p. 32-45. – 06/02/02.**

COVRE, Maria de Lourdes M., **A formação e a ideologia do administrador de empresa**. Petrópolis: Vozes, 1982.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

\_\_\_\_\_. **A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992.

\_\_\_\_\_. **O fator humano**. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DOBY, Victoria J. and CAPLAN, Robert D. **Organizational stress as threat to reputation: effects on anxiety at work and at home**. New York: Academy of Management Journal, vol. 38, nr. 4, 1105-1123. 1995.

DRUCKER, Peter F. **Prática de administração de empresas**. Vol. 1 e 2. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1968.

\_\_\_\_\_. **Uma era de descontinuidade: Orientações para uma sociedade em mudança**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1970.

\_\_\_\_\_. **A nova era da administração**. São Paulo: Pioneira, 1976.

\_\_\_\_\_. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneira, 1980.

\_\_\_\_\_. **Uma era de descontinuidade: Administração em tempos de grande mudança**. São Paulo: Pioneira, 1996.

\_\_\_\_\_. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

ENRIQUEZ, Eugène. **Imaginario social, recalcamiento e repressão nas organizações**. Tempo Brasileiro: Rio de Janeiro, 1974.

ETTIGHOFFER, Denis BLANC, Gerard. **Du mal travailler au mal vivre**. Paris: Editions d'Organisation Eyrolles, 2003.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

\_\_\_\_\_. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1971.

FARIA, José Henrique de. **Tecnologia e processo de trabalho**. Curitiba: UFPR, 1997.

\_\_\_\_\_. **Trabalho, tecnologia e sofrimento**. Curitiba: Crítica Jurídica, (no prelo).

FASSEL, D. **Working ourselves to death: The high cost of workaholism, the rewards of recovery**. San Francisco: Harper Collins Publishers, 1990.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1990.

FERREIRA, Ademir A., REIS, Ana C. F., PEREIRA, Maria I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FOLLET, Mary Parker. **Dynamic administration: the collect papers of Mary Parker Follet**. London: Isaac Pitman, 1955.

FORRESTER, Viviane. **O horror econômico**. São Paulo: UNESP, 1997.

FREUD, Sigmund. **O mal-estar na civilização**. Rio de Janeiro: Imago, 1997.

GODOY, Arilda S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. São Paulo: ERA, v.35, nr. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GOFF, Jean Pierre Le. **La barbarie douce : La modernisation aveugle des entreprises et de l'école**. Paris : La Dé couverte, 1999.

GOLDBERG, Philip. **A saúde dos executivos: Como identificar sinais de perigo para a saúde e levar a melhor contra o estresse**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

GREENBERGER, D. B, PORTER, G., MICELI, M. P., STRASSER, S.,  
**Responses to inadequate personal control in organizations.** New  
York: Journal of Social Issues, 1991.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade.** Rio de Janeiro:  
DP&A, 2001.

HAMMER, Michael and CHAMPY, J. **Reengineering the corporation.** New  
York, Harper Collins, 1993.

HEILBRONER, Robert. **O capitalismo do século XXI.** Rio de Janeiro: Jorge  
Zahar, 1994.

HESSEOBELIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R., **O líder do futuro:  
Visões, estratégias e práticas para uma nova era.** São Paulo: Futura,  
1996.

HOBSBAWM, Eric. J. **Da revolução industrial inglesa ao imperialismo.** Rio de  
Janeiro: Forense-Universitária, 1983.

\_\_\_\_\_. **A era do capital, 1848-1875.** Rio de Janeiro: Paz e Terra,  
1996.

\_\_\_\_\_. **Era dos extremos: O breve século XX – 1914-1991.** São  
Paulo: Companhia das Letras, 1995.

JOHNSON, Allan G., **Dicionário de sociologia.** Rio de Janeiro: Jorge  
Zahar Editor, 1997.

KANUNGO, R. N. **Work alienation: An integrative approach**. New York: Praeger, 1982.

KEMENY, Anna. **Déterminés à réussir – un portrait des bourreaux de travail au Canada**. Tendances sociales canadiennes n. 11-008. Ontario, 2002.

KEPNER, Charles H. e TREGOE, Benjamin B., **Administrador racional: Uma abordagem sistemática para solução de problemas e tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 1971.

KILLINGER, Barbara. **Workaholic: the respectable addicts**. New York: Simon & Schuster, 1991.

KLIKSBURG, Bernardo. **A gerência no final do século XX**. Rio de Janeiro: RAP. 27(2): 183-201. abr./jun. 1993.

KOTTER, John P. **The general managers**. New York: Free, 1982.

LAGO, Paula. **Carreira Executiva: Alta cúpula já não é mais tão segura**. Disponível em <[www.agr.feis.unesp.br/fsp](http://www.agr.feis.unesp.br/fsp)> Acesso em 10 jul 2003.

LANGUIRAND, Jacques. **Vaincre le mal-être: Prévenir la dépression quotidienne et le burn-out**. Paris: Albin Michel, 1989.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente : Diferenciação e integração administrativa**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEVITT, Theodore. **Repensando a gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

LIPIETZ, Alain. **Audácia: Uma alternativa para o século 21.** São Paulo: Nobel, 1991.

\_\_\_\_\_. **Miragens e milagres: Problema da industrialização no Terceiro Mundo.** São Paulo: Nobel, 1988.

LIRA, Cícero. **Mundo globalizado, trabalhador estressado.** Voz do Paraná, Curitiba, 09 jul. 2003.

MACHLOWITZ, M. **Workaholics: Living with them, working with them.** Reading: Addison-Wesley, 1980.

MANNHEIM, Karl. **Ideologia e utopia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1968.

\_\_\_\_\_. **O homem e a sociedade: Estudos sobre a estrutura social moderna.** Rio de Janeiro: Zahar, 1962.

MARCUSE, Herbert. **A ideologia da sociedade industrial: O homem unidimensional.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

McCLELLAND, David C. **A sociedade competitiva: Realização e progresso social.** Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

\_\_\_\_\_. **O poder é o grande motivador.** Coleção Harvard de administração. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

MILLS, Wright. **A nova classe média.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper and Row, 1973.

MORAES, Carlos. **Stress sem culpa: O executivo como pessoa física**. Revista Ícaro Brasil. RMC Editora. Nr. 189, maio/00.

MORROW, P. C. **Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment**. Academy of Management Review, 1983.

MOTHÉ, Daniel. **Le travail, quel avenir?** Paris: Gallimard, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes, FREITAS, Maria Éster de. **Vida psíquica e organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NOVAES, Paulo. **Sociedade organizacional: Educação e preparação de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 1980.

OATES, Wayne E. **Confessions of a workaholic: the facts about work addiction**. New York: World Publishing, 1971.

ODIORNE, George S. **APO II Administração por objetivos: Um sistema de liderança administrativa para os nossos dias**. Rio de Janeiro: Record, 1979.

\_\_\_\_\_. **Management by objectives**. New York: Pitman, 1965.

PAGÈS, Max, BONETTI, Michel, de GAULEJAC, Vicent, DESCENDRE, Daniel. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PARKINSON, C. Horthcote, RUSTOMJI, M.K., SAPRE, S.A. **Peter Drucker: Un comentario crítico sobre su filosofía gerencial.** Colônia Del Valle:Editorial Diana, 1993.

PENA, Maria V. J. **A introdução de ideologias gerenciais no Brasil.** Revista de Administração de Empresas – RAE. Rio de Janeiro, vol. 25, jul./set., 1985.

PEREIRA, Luiz C. Bresser. **O administrador profissional e as perspectivas da sociedade brasileira.** Revista de Administração de Empresas. – RAE. Rio de Janeiro, vol. 6 nº 20, 1966.

POLANYI, Karl. **A grande transformação: As origens da nossa época.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1980.

POLITZER, Georges, BESSE Guy e CAVEING Maurice. **Princípios fundamentais de filosofia.** São Paulo: Hemus, 1977.

PRESTHUS, Robert. **The organizational society: an analysis and a theory.** New York: Vintage Books, 1962.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações.** Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RICHARDSON, Robert Jarry et al. **Pesquisa social: Métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROETHLISBERGER, Fritz & DICKSON, William. **Management and the worker.** New York, John Wiley, 1994.



RUDDLE, Keith; DOPSON Sue e STEWART, Rosemary. **Do enxugamento à revitalização.** Gazeta Mercantil – Global Business. Edição brasileira, nr. 6, ago/1998.

SCHAEF, A. W. & FASSEL, D. **The addictive organization.** San Francisco: Harper Row, 1988

SCHOR, J. B. **The overworked American.** New York: Basic Books, 1991.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCOTT, Kimberly S., MORRE, K. S. and MICELI, Marcia P. **An exploration of meaning and consequences of workaholism.** Ohio: Human Relations, vol. 50. nr. 3, 1997.

SELLTZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence S.; COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** Vol. 1, 2 e 3. São Paulo: EPU, 1987.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** São Paulo: Record, 2000.

SERVA, Maurício R. **A importação de metodologias administrativas no Brasil.** São Paulo, 1990. 217 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Área de concentração: Organização, Planejamento e Recursos Humanos. EAESP/FGV.

\_\_\_\_\_ **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas.** São Paulo, 1996. 633 f. Tese (Doutorado em Administração) – Área de concentração: Organização, Planejamento e Recursos Humanos. EAESP/FGV.

\_\_\_\_\_ **O fato organizacional como fato social total.** Revista de Administração Pública – RAP. Rio de Janeiro, FGV, 35(3):1-252, mai./jun., 2001.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SIMON, Herbert A. e MARCH, James G. **A teoria do equilíbrio da organização,** in ETZIONI, Amitai. Organizações Complexas. São Paulo: Atlas, 1967.

SMITH, Adam. **Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações.** Coleção Os pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

SOUSA-SANTOS, Boaventura de. **Um discurso sobre as ciências na transição para uma ciência pós-moderna.** Revista de Estudos Avançados da FAPESP. São Paulo, mai./jun. 1988.

STEERS, R. M., and PORTER, L. W. **Motivation and work behavior.** New York: McGraw-Hill, 1983.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas, 1990.

TOFFLER, A. **A empresa flexível.** Rio de Janeiro: Record, 1985.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRUNGPA, Chögyam. **O mito da liberdade**. São Paulo: Cultrix, 1976.

VALDEJÃO, Renata de Gásparei. **Carreira Executiva: Jornada é de dez horas no mínimo**. Disponível em <[www.agr.feis.unesp.br/fsp](http://www.agr.feis.unesp.br/fsp)> Acesso em 10 jul 2003.

VEIGA, José Eli da. **O fordismo na acepção regulacionista**. Revista de economia política, São Paulo, vol. 17, n. 3(67), jun./set. 1997.

WAYNE E. OATES INSTITUTE. **Oates Legacy**. Disponível em: <[www.oates.org](http://www.oates.org)> Acesso em 2 mar. 2002.

WEBBER, Ross A. **Imperativos modernos**. Gazeta Mercantil – Management. Edição brasileira, vol. 1 ago/1997.

WEBER, Max. **Economy and society**. New York, Bedminster Press, 1968.

WHYTE, William F. Jr. **The organization man**. New York: Doubleday & Co., 1966

YIN, Robert K. **Estudos de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

---

---

**SITES CONSULTADOS:**

[www.abradisa.com.br/leitura/workaholics.htm](http://www.abradisa.com.br/leitura/workaholics.htm)

[www.agr.feis.unesp.br](http://www.agr.feis.unesp.br)

[www.bgu.ac](http://www.bgu.ac)

[www.bolsademulher.com/revista](http://www.bolsademulher.com/revista)

[www.carreiras.empregos.com.br](http://www.carreiras.empregos.com.br)

[www.catho.com.br](http://www.catho.com.br)

[www.eps.ufsc.br/posgrad/consulte.old2/assess/testes/workaholic](http://www.eps.ufsc.br/posgrad/consulte.old2/assess/testes/workaholic)

[www.fpabramo.org.br](http://www.fpabramo.org.br)

[www.guiadohomem.com.br](http://www.guiadohomem.com.br)

[www.guiarh.com.br/](http://www.guiarh.com.br/)

[www.icb.ufmg.br/lpf/revista](http://www.icb.ufmg.br/lpf/revista)

[www.ismabrasil.com.br](http://www.ismabrasil.com.br)

[www.ivmdl.org](http://www.ivmdl.org)

[www.justpeople.com](http://www.justpeople.com)

[www.oates.org](http://www.oates.org)

[www.statcan.ca/francais](http://www.statcan.ca/francais)

[www.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/noticias](http://www.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/noticias)